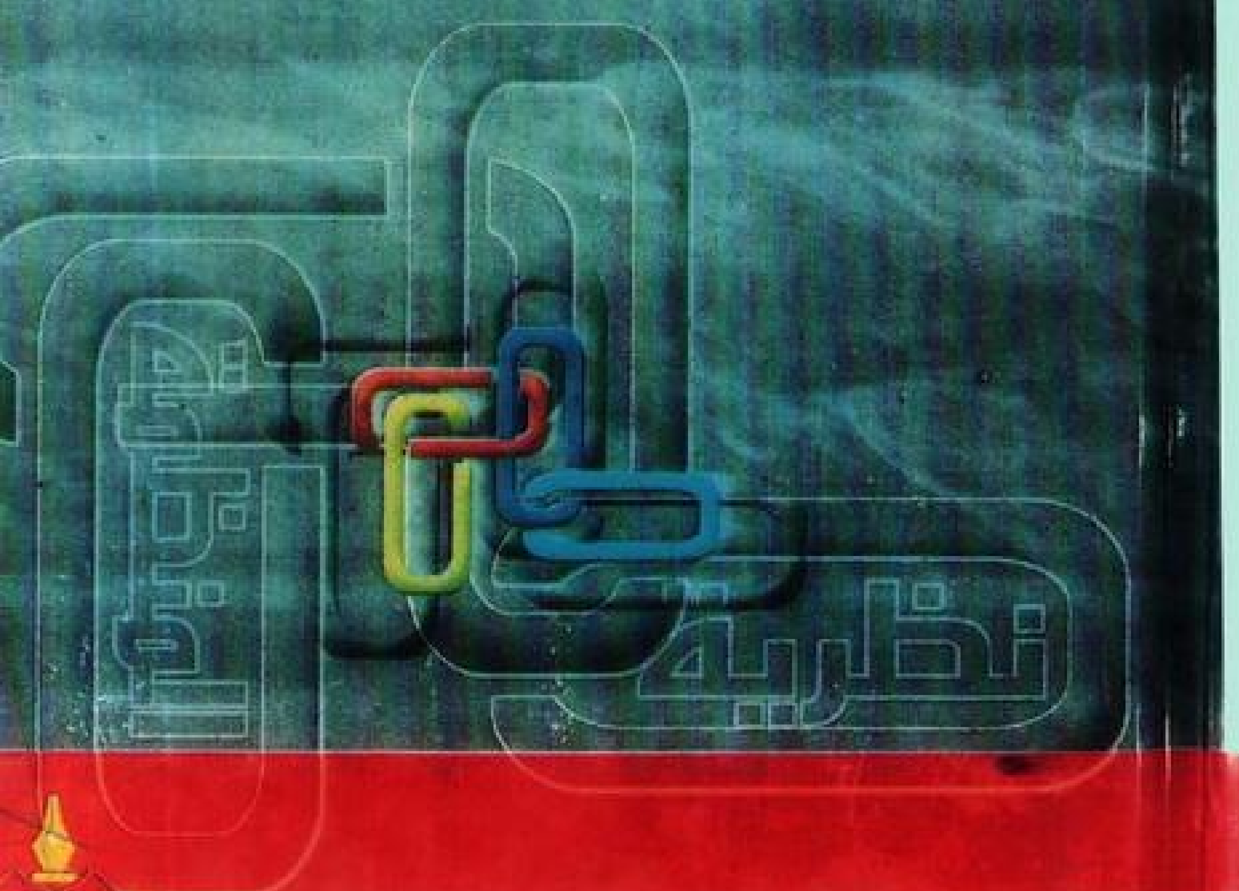
نظرية المنظمة

الأستاذ الدكتور
خليل محمد حسن الشماع

الأستاذ الدكتور
خضير كاظم حمود



بۆدابەزاندنی جۆرەها کتێب:سەردانی: (مُنتَدى إقْرَأ الثَقافِي)

لتحميل أنواع الكتب راجع: (مُنتَدى إقْرَأ الثَقافِي)

براي دانلود كتابهاى مختلف مراجعه: (منتدى اقرأ الثقافي)

www. iqra.ahlamontada.com



www.iqra.ahlamontada.com

للكتب (كوردى ,عربي ,فارسي)



نظرية المنظمة

رقـــــم التصنيـــــف : 354.1
المؤلف ومن هو في حكمه: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود
عنــــوان الكتــــــاب: نظرية المنظمة
رقــــم الايــــــداع : 2266/ 1999/12
الــواصفـــــــــــات: / المنظمات// النظريات/
بيـــانـــات النـــشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع
* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى
2000م - 1420 هـ
الطبعة الثانية
2005م - 1425 هـ
الطبعة الثالثة
2007م - 1427 هـ



عمان-العبدلي-مقابل البنك العربي
هاتف: 5627049 فاكس: 5627059
عمان-ساحة الجامع الحسيني-سوق البتراء
هاتف: 4640950 فاكس: 4617640
ص.ب 7218 - عمان 11118 الأردن
www.massira.jo

الاهـــــــــداء ...

من الدكتور خليل الشماع
لزوجته أديبة

ومن الدكتور خضير كاظم حمود
لزوجته انتصار

تخليداً للتضحيات الكبيرة
والمشاركة الروحية
والتشجيع على المزيد من النشاط العلمي

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراستها جهود علمية متعاظمة، وتنفتح آفاقها لتستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة، الاجتماعية، والانسانية، والكمية، والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة.

وليست محاولة دراسة المنظمة بالسهلة، بسبب تفاوت المداخل والمناهج، ووجهات النظر، والمدارس الفكرية المتعددة التي كرست لبلورة وصياغة نظرية متكاملة للمنظمة. غير أن السبيل الذي انتهجه المؤلفان هو ليس طرح المدارس الفكرية واتجاهاتها، وإنما دراسة المنظمة، بمكوناتها، وعملياتها، ونموها، وتغييرها، ذلك بالاستفادة من معطيات ونتاجات تلك المدارس.

وانسجاماً مع ذلك، فقد قسمت هذه المحاولة، المتمثلة بالكتاب، إلى أربعة أجزاء أساسية على درب دراسة نظرية المنظمة هي : تطور نظرية المنظمة، وأوجه نشاطها (أو عملياتها)، ونموها وتغييرها. وقد طرح الباب الأول، الذي شمل المدارس الفكرية الأساسية، بشكل موجز، لأن أي توسع فيه يعني خلق الأزدواج مع المدخل الأساسي الذي اختاره الباحثان والذي تبلور في الأبواب الثلاثة اللاحقة.

وكلنا أمل بأن الكتاب الحالي سيكون مفيداً لطلبتنا الأعزاء في الدراسة الجامعية الأولية، ومصدراً جديداً لطلاب العلم في الإدارة، وللمدراء في كل القطاعات.

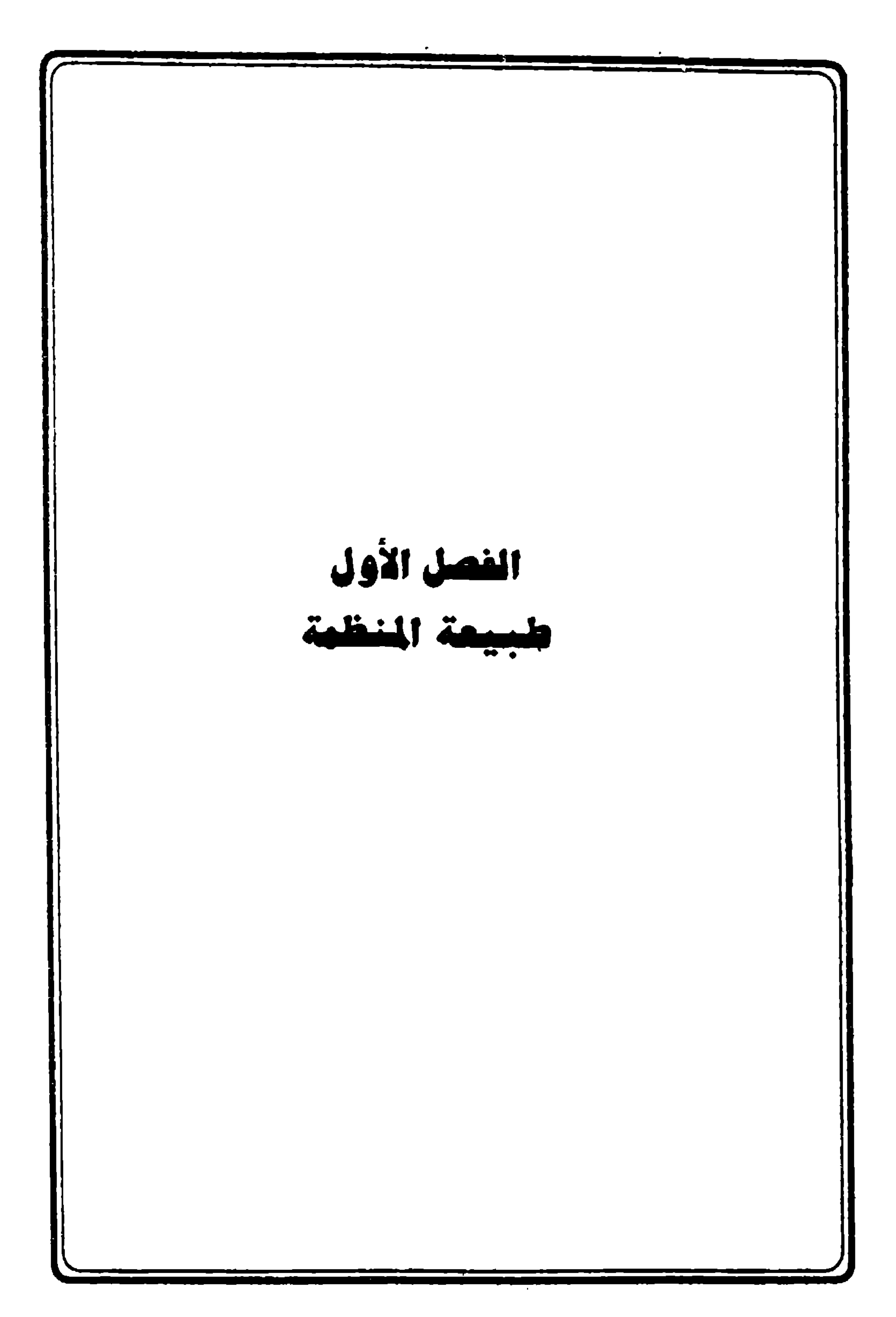
ومنه تعالى التوفيق والسداد

المؤلفان

محتويات الكتاب

قائمة الجداول والأشكال

الباب الأول
تطور نظرية المنظمة



الفصل الأول
طبيعة المنظمة

المبحث الأول

تعريف المنظمة ومفهومها

المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة. والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماؤه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة. وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية احدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة.

وتصاحب المنظمة الفرد طيلة حياته، فهو يعيش في عدد متزايد منها، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، فرعية أم رئيسة، وفي مختلف أوجه حياته - وفي كل قطاعات المجتمع والاقتصاد الوطني على حد سواء. فالأسرة، والمدرسة، والجامعة، والدوائر الحكومية، ومنشأة الأعمال، والمستشفى، والنادي كلها منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات.

غير أن دراسة المنظمة، بانتهاج الطريقة العلمية في البحث، تأخرت كثيراً في الظهور والتبلور، إذ برزت بداياتها الأولية في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهاً جاداً ومنتظماً بعد الحرب العالمية الثانية. فهي، إذن علم ناشيء وجديد. ومن بين الأسباب التي أدت إلى تأخر ارتقاء المنظمة إلى نظرية علمية معترف بها، النظرة غير المشجعة لمنشأة الأعمال وللافراد العاملين فيها، واهتمام النظرية الاقتصادية بالاقتصاد السياسي أكثر من اقتصاديات المنشأة، واهتمام العلوم السياسية بدراسة السياسة على مستوى قيادة الدولة والمنظمات الدولية فقط، وضعف الجسور بين علمي النفس والاجتماع، من جهة، والمنظمة، من جهة أخرى. هذا إلى جانب عدم تشجيع المدراء في مختلف المنظمات التوجه لدراسة نشاطات المنظمة وعملياتها، وعلاقاتها الإنسانية بشكل علمي

غير أنه، بالمقابل أخذ الاهتمام بنظرية المنظمة (Organization Theory) يتزايد، خاصة بعد الكساد الكبير الذي شهدته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينات، حيث ظهر قصور واضح في ادارة المنظمات كان من بين أسبابه الرئيسة عدم دراسة وفهم طبيعة العنصر الإنساني، وقد دفعت الحرب العالمية الثانية ذاتها نحو التعمق في دراسة

المنظمة وفهم المتغيرات المؤثرة فيها، بسبب الاهتمام بتحقيق الكفاءة في تنفيذ المشروعات الدفاعية كما أن من بين العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بدراسة المنظمة تعاظم دور نقابات العمال، والتدخل الحكومي ي الحياة الاقتصادية، وتزايد ظاهرة انفصال الملكية عن الإدارة (نموذج الشركة المساهمة والمنشأة العامة، مثلاً) وبالتالي بروز «الإدارة المهنية» أو الإدارة كمهنة، وتوسع حجم المنظمات، والانتاج على النطاق الواسع، وزيادة درجة تعقيد المنظمة وتفاعلها المتزايد مع المتغيرات المتحركة للبيئة الأوسع التي تعيش فيه. هذا غير المنافسة بين مختلف أنواع المنظمات لتحقيق مستويات أعلى من كفاءة الأداء

وهكذا تصاعد الاهتمام في تطوير نظرية المنظمة، وثبتت النظرية اقدامها بين بقية العلوم الاجتماعية، فقد تنامت التوجهات العلمية لدراسة الفرد وعلاقته المتفاعلة مع الجماعات الصغيرة من خلال المنافع التي أخذت تتحقق بسبب التكامل الحي بين أوجه نشاط الفرد والجماعة في تحسين وتطوير عمل المنظمات والانعكاسات الايجابية لذلك في تطوير المجتمع ككل باعتباره منظمة كبيرة، تتفاعل وتتكامل فيها العلاقات الانسانية، وأصبح البحث في المنظمة حقلاً علمياً يتسم بالحركة والتعقيد لأن المجتمعات الانسانية اصبحت أكثر تعقيداً وأسرع تطوراً من أي وقت مضى كما أضحى استعمال طرق التجربة والخطأ والأساليب المرتجلة في الدراسة مسالك قاصرة عن مجاراة الطريقة العلمية ومنهجها في البحث الهادف.

ومن أهم مجالات نظرية المنظمة دراستها للبيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمة وتتفاعل معها وتتكون هذه البيئة من مجموعات مترابطة ومتكاملة من العوامل الاقتصادية والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، والأخلاقية.

وفي اطار البيئة الخارجية تلك، فإن اهم ما تتوجه نظرية المنظمة لدراسته هي المدخلات الاساسية للمنظمة (أي مكوناتها) من افراد وجماعات صغيرة وتنظيم رسمي أما «عمليات» المنظمة (أوجه نشاطها) فتشمل التنظيم الرسمي والاتصالات، والقيادة واتخاذ القرار، والتحفيز، والصراع، والتخطيط، والرقابة أما مخرجات المنظمة فهي

قدرتها على تحقيق أهدافها (أو فاعليتها) بكفاءة. وهناك «تغذية عكسية» من البيئة الخارجية إلى المنظمة لغرض تكييف مدخلاتها وعملياتها. وتتغير المنظمة، وتبتدع وتتأقلم مع البيئة، في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. فهي تستوعب التكنولوجيا (تكنولوجيا الآلة والعمل معاً) وتتبدل تبعاً لذلك. كما تنمو وتتطور، ويزداد تعقيدها، وتستجيب للتغيير بالتكيف والمقاومة معاً، حسب متطلبات بقائها في الوجود بفاعلية وكفاءة.

ثم أن النظرية المذكورة، بوضعها المعاصر، لا تقتصر على دراسة نوع واحد من المنظمات فقط الا هو منشأة الأعمال، أو الوحدة الاقتصادية، التي تستهدف فيما تستهدف، تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي (الربح). بل أنه حتى المنشأة، ذاتها لها أهداف عديدة غير اقتصادية. والظاهرة التي تتصدي نظرية المنظمة لدراستها هي مختلف أنواع المنظمات، اقتصادية واجتماعية وسياسية. كما أنها تؤكد على التعددية في اهداف المنظمات وعلى احتمالات التعارض والتوافق بين الاهداف. وتدرس النظرية كذلك ظاهرة الاهداف الفرعية داخل المنظمة الواحدة، واحتمالات التعارض والتوافق بينها واثار ذلك على فاعليتها وكفاءتها.

لقد أدى الاهتمام بدراسة هذه المتغيرات، والتوكيد على هذه المجموعة أو تلك منها إلى ظهور الاتجاهات والمدارس الفكرية التي شكلت، في اطارها العام، تطوراً كبيراً في نظرية المنظمة، فقد اختلفت هذه المدارس باختلاف المنطلقات والاتجاهات التي توجهت نحوها. وكان للبحوث والممارسات الاقتصادية والهندسية والعسكرية الأثر الأول من الناحية التاريخية، تفي تطور نظرية المنظمة، إذ أدت إلى بلورة النزعة الفكرية التي تنطلق من افتراض العقلانية أو الرشد (Rationality) وبروز مفهوم سلوك الرجل الاقتصادي (Economic Man). وقد اسهم ذلك في بلورة الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي) في دراسة نظرية المنظمة الذي كان من اعلامه ماكس فيبر، وفردريك تايلر، وهنري فايول، وغيرهم من الباحثين في الحقول المتعددة للمعرفة الانسانية المرتبطة بالمنظمة. كما تأثرت نظرية المنظمة بالاتجاهات الانسانية في التفكير مما مهد السبل إلى ظهور المدرسة الانسانية أو السلوكية (Human or Behavioral School) التي انصب جل اهتمامها على الفرد والجماعة الصغيرة (Small Group). كما شهدت المرحلة

التاريخية الحالية تطورات واسعة في نظرية المنظمة ومن بين ذلك النظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح (Open System) يعمل في بيئة متحركة تؤثر وتتأثر بالسلوك العام للمنظمات الأخرى العاملة، والاتجاه الظرفي في الإدارة، والاتجاه الكمي، وغير ذلك من النظريات والممارسات الادارية.

لقد تفاوتت المدارس أعلاه في المنطلقات، والمتغيرات، والتوجه العام. فالنظريات التقليدية أعطت لمفهوم المنظمة مساراً شبه جامد في العلاقات الهيكلية الرسمية. من خلال نظرتها إلى المنظمة على أنها عبارة عن هيكل يتكون من العلاقات، والقوة أو السلطة، والاهداف، وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والهيكل التنظيمي، والعوامل الاخرى. والتي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعضها رسمياً.

أما المدرسة السلوكية فقد أعطت للمنظمة مفهوماً ينسجم مع منطلقاتها الفكرية التي استندت إلى الاهتمام بتحقيق الرضا للأفراد العاملين ورفع معنوياتهم، على أساس أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي اهداف مشتركة.

وشملت المدرسة الحديثة مجموعة من الاتجاهات الفكرية والمدارس الفرعية. والمنظمة هنا هي نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها، وفي اطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية الخ.

وهكذا يتضح مدى التغيير الكبير الذي تعرض له مفهوم نظرية المنظمة، عبر المنظمات الفلسفية والفكرية التي يؤكد عليها هذا الباحث أو ذاك، ضمن اتجاهات ومدارس فرعية كثيرة. ومع ذلك، فهناك حقائق أساسية عن المنظمة أهمها

أولاً وجود مجموعة من الأفراد.

ثانياً السعي لتحقيق أهداف معينة.

ثالثاً سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.

رابعاً نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

خامساً تفاعل المنظمة مع البيئة.

فنظرية المنظمة تعد حقلاً واسعاً في أبعاده، ومتميزاً في سماته وارتباطاته وكبيراً في بناءاته الفكرية وجوانب دراسته واثاره المختلفة في الميادين الانسانية كافة.

المبحث الثاني

أنـواع المنظمات

تتباين المنظمات الإنسانية وفقاً للعديد من المؤثرات والمتغيرات البيئية المختلفة ويشكل النشاط الذي تؤديه، وكيفية تحقيقه، أهمية كبيرة في خلق صور التباين أو الاختلاف بينها. فمنشآت الأعمال (التي هي احدى أنواع المنظمات، كما سبق ذكره) تتأثر بالقيم الفلسفية والفكرية السائدة وبالاهداف التي تتوخى تحقيقها، كما تتأثر بطبيعة البناء السياسي والنظام الاقتصادي فضلاً عن الآثار الكبيرة التي أحدثها التقدم التكنولوجي والتطورات الحضارية في مختلف المجتمعات. أما المنظمات الخدمية (كالمستشفيات، والنوادي، والجمعيات التعاونية، والمنظمات غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي) فإن لطبيعة أنشطتها الاثر الكبير في تحديد تركيبتها كمنظمات ودورها في تحقيق اهدافها وهكذا يمكن القول بأن أنواع المنظمات تختلف حسب العديد من المتغيرات. وهنا مع ذلك بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين أو الاختلاف بينها، بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعاً لمجموعة من قواعد التبويب الآتية

أولاً طبيعة تكوين المنظمة

يمثل معيار طبيعة تكوين المنظمة أحد الأسس في تفسير تباين المنظمات، إذ يمكن تبويب المنظمات، تبعاً له، على الوجه الآتي

أ ـ المنظمات الطبيعية :

يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية (Natural or Spontaneous Organiza-tions) على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دوراً ملحوظاً في تكوينها ويجد نفسه تلقائياً عضوا فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، كما يمكن أن يطلق عليها اصطلاح «منظمات الأمر الواقع». ومن الامثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات، الأسرة، والأمة، والمؤسسة الدينية.

ب ـ المنظمات المكونة

المنظمات المكونة (Formed Organizations) هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة،

في اطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات سيما في تكوينها والانتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني. ويشكل اشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء إليها. ومن الأمثلة الشائعة لها منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية، والنوادي. الخ.

ثانياً : دوافع الانتماء للمنظمة

يمكن أن تعلب دوافع الانتماء الذاتي أو الاجتماعي للمنظمة دوراً أساسياً في خلق التباين أو الاختلاف بين المنظمات وعلى ذلك يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما

أ ـ الدوافع الذاتية للانتماء

تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساساً لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات. ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق اهداف ذاتية، أو اشباع حاجاته المادية أو المعنوية، من خلال التفاعل في الاطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المنظمات.

ب ـ الدواقع الاجتماعية للانتماء

ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها اسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، مثال ذلك جمعيات الرفق بالحيوان والجمعيات الخيرية، وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

ثالثاً : نوع الملكية :

تقسم المنظمات، حسب نوع الملكية، أي حسب الجهة المالكة لها إلى ثلاثة أنواع هي

أ ـ المنظمات العامة (أو الاشتراكية)

وهي تتمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بانشاذها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي، وهي تضم مجموعتين أولها، منشآت القطاع العام (الاشتراكي) وهي منظمات تستهدف اساساً، ومن بين ما تستهدف، تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي من عملياتها، وثانيهما دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.

ب ـ المنظمات الخاصة

وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتقسم إلى مجموعتين أيضاً أولها منشآت الأعمال الخاصة (الشركات المساهمة، وذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن، والمنشآت الفردية)، وثانيهما المنظمات الخاصة الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة، كالجمعيات الخيرية، والنوادي.

جـ ـ المنظمات المختلطة :

وهي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها وذلك بموجب نسب تحددها الدولة، أما بشكل عام أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي تعمل فيه. وأفضل مثل على ذلك هو شركات القطاع المختلط (الصناعية، والزراعية، والسياحية).

رابعاً : حجم المنظمة :

يمكن تصنيف المنظمات، على وفق حجمها، إلى ثلاثة أنواع، وغالباً ما يعتمد على عدد الأفراد العاملين (أي أعضاء المنظمة) فيه كمتغير لقياس الحجم، ولو أن هذا المعيار لا يزال خاضعاً للدراسة حيث أن ما يراه البعض منظمة كبيرة يعده الآخرون متوسطة أو صغيرة. كما تتفاوت المنظمات حسب الدول المختلفة. ويمكن أن تؤخذ معايير أخرى غير عدد الأفراد العاملين، كرأس المال، ومجموع الموجودات، أو التسهيلات المادية، خاصة وأن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا يعني كثافة استخدام رأس المال وانخفاض عدد العاملين، بالمقابل. إلا أن هناك اتفاقاً حول الأنواع الثلاثة لحجم المنظمات وهي

أ ـ المنظمات الكبيرة :

وهي المنظمات التي غالباً ما تتجاوز اعداد الطاقات البشرية العاملة فيها (عدد أعضائها) عشرات أو مئات الالآف أو الملايين من الأفراد. ويغلب ظهور هذه المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً إلى جانب كون الدولة ذاتها منظمة كبيرة.

ب ـ المنظمات المتوسطة

وهي المنظمات التي غالباً ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الالاف من الأفراد.

جـ ـ المنظمات الصغيرة :

وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد باعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

خامساً : مستوى استخدام التكنولوجيا :

تبوب المنظمات كذلك حسب مستوى التكنولوجيا، أما تبعاً لكثافة استخدامها لها، أو حسب طبيعة الانتاج، أو بموجب معايير أخرى بهذا الخصوص وهي

أ ـ حسب كثافة استخدام التكنولوجيا :

تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة أنواع هي

1 ـ **المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة (العالية)** وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متطوراً جداً من التكنولوجيا في عملياتها الانتاجية، فتكون ذات مكننة كثيفة، وقد تصل إلى حد أن تدار باستخدام السيطرة من بعد (Remote Control) أو الاتمتة (Automation)، وبالتالي انخفاض الأفراد فيها إلى عدد قليل نسبياً

2 ـ **المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة** : وهي المنمظات التي تستخدم مستوى من التكنولوجيا يعتمد المكننة أو الآلية في العمليات التشغيلية بشكل متوسط أو معتدل إلى جانب اعتمادها على الطاقة البشرية.

3 ـ **المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة** : وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلآت اليدوية أو المكائن المعتمدة على القوى العاملة لدرجة عالية، ويرتفع فيها بالتالي عدد الأفراد نسبياً مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة أو المتوسطة.

ب ـ حسب طبيعة الانتاج :

تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة مستويات، آخذا بالتبويب الذي أوردته ورد وارد (Woodward) هي

1 ـ **المنظمات ذات الانتاج الواسع أو الكبير (Large Batch)** : وهي المنظمات التي تعتمد على الانتاج بوجبات وبكميات كبيرة، محققة بذلك وفرات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الانتاج (المدخلات)، والعمليات، وتسويق المنتوجات (المخرجات).

2 ـ **المنظمات ذات الانتاج المستمر** : وهي المنظمات التي تعتمد اسلوب الانتاج المستمر، أو العملية الانتاجية (Continuous or Process Production) ذات المسار المستمر بسبب ترابط مراحلها بشكل كبير، كما هو الحال في منشأت الصناعات الكيمياوية أو تكرير النفط.

3 ـ **الانتاج على اساس الوجبات الصغيرة** : وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوجبات الصغيرة، أو على اساس عدد معين من وحدات الانتاج (Small Batch or Unit Production) وبمواصفات متخصصة، أو حسب الطلبيات الواردة لها.

كما أن هناك اتجاهات أخرى في تحديد أنواع المنظمات، حسب معيار المستوى التكنولوجي المعتمد من قبل المنظمات.

سادساً : طبيعة نشاط المنظمة او القطاع الذي تعمل فيه :

تقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى اقتصادية (زراعية، صناعية، تجارية، مصرفية، الخ) واجتماعية (صحية، تعليمية، ثقافية، الخ) وسياسية (الحزب، المجلس الوطني، المجالس الشعبية، الخ) وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعات فرعية، وأخرى ثانوية. فالمنظمات (المنشأت) الصناعية تنقسم منظمات

تعمل في الصناعة الاستخراجية، والتحويلية والتجميعية. وتنقسم المنظمات في الصناعة التحويلية مثلاً إلى ما يعمل في صناعات الغزل والنسيج، والصناعات الانتاجية والصناعات الغذائية، وهكذا.

سابعاً : الموطن أو الاقليم في اطار العلاقات القانونية أو السياسية

يمثل هذا المعيار طبيعة موطن المنظمة، أو الاقليم الذي تعمل فيه، وذلك في اطار علاقاتها القانونية والسياسية، ويمكن هنا تقسيم المنظمات إلى ثلاث أنواع هي

أ ـ المنظمات الدولية (العالمية) والاقليمية

وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقاتها الحدود الاقليمية للأقطار التي أسست أو تعمل فيها، حيث أن خدماتها تمتد إلى أقطار متعددة. وقد تكون هذه المنظمات اقليمية، أي محصورة بعدد من الدول في اقليم أو منطقة معينة، أو أن تمتد لتشمل معظم أو كل دول العالم في نشاطات معينة. والمنظمات الدولية كثيرة منها هيئة الامم المتحدة، والمنظمات المتفرعة عنها، كمنظمة الصحة العالمية، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الغذاء والزراعة الدولية، ومنظمة الطيران الدولية ومنظمة الصليب الأحمر الدولية. ومن بين المنظمات الاقليمية، المنظمات العربية، كالسوق العربية المشتركة، والمشروعات العربية المشتركة، ومنظمة الاقطار العربية المصدرة للنفط (الاوابك) وغيرها.

ب ـ المنظمات القطرية أو (الوطنية)

يمثل هذا النوع من المنظمات تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في اطار حقوقه السيادية، وهي تعمل على مستوى القطر ككل.

جـ ـ المنظمات المحلية

يقتصر دور أو نشاط هذه المنظمات على جزء من القطر الواحد كالمدينة أو القرية، وغالباً ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة أو المحلة ذاتها.

ثامناً درجة الاعتماد :

تبويب المنظمات حسب هذه القاعدة إلى نوعين هما

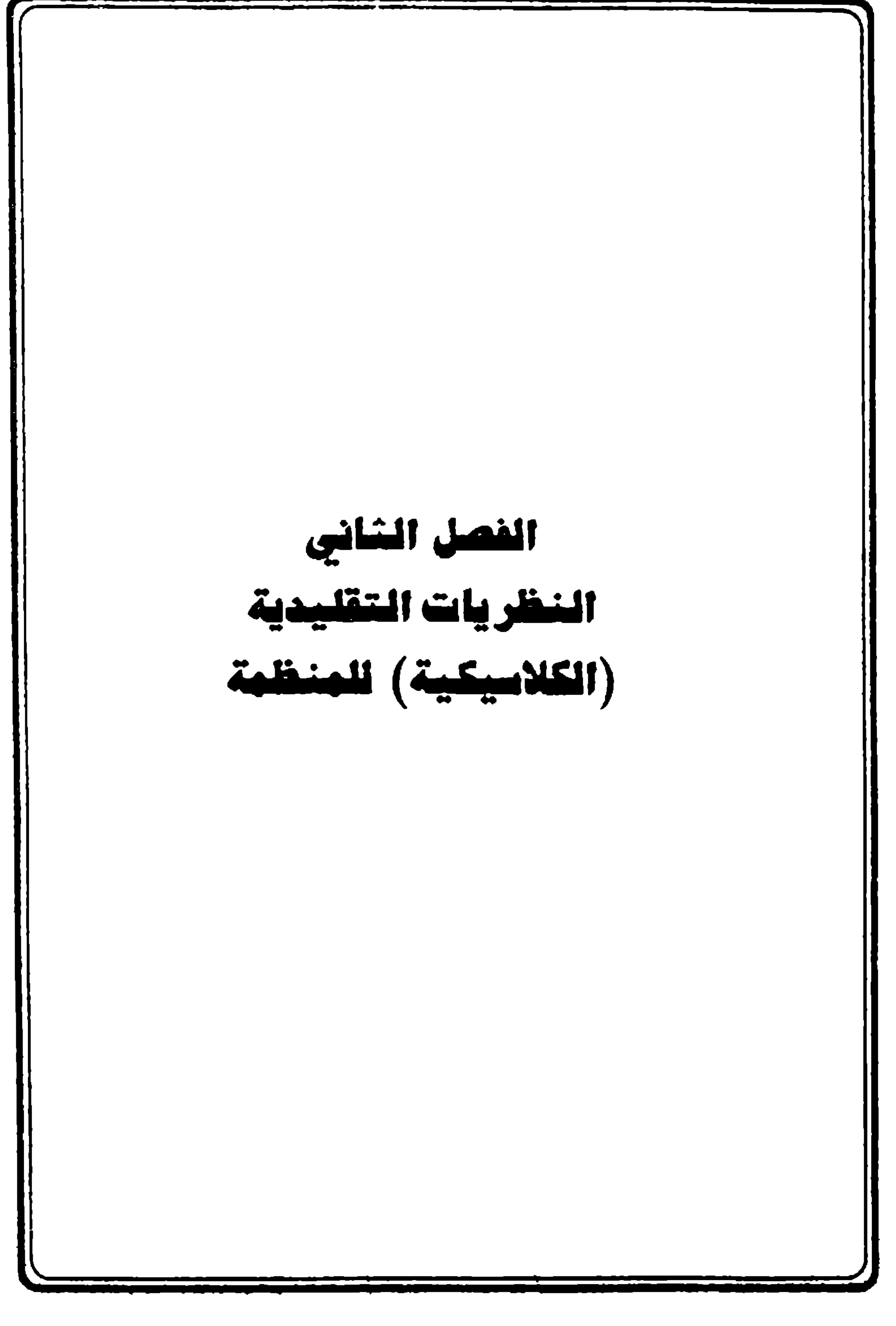
أ ـ المنظمات المستقلة

وتضم المنظمات الرئيسة أو المنظمات الام التي تتسم بالاستقلال وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى مالياً وفنياً واداريا ً وغالباً ما تكون هذه المنظمات ذات أحجام كبيرة ومتوسطة أو صغيرة لكنها مستقلة إدارياً ومالياً وفنياً، أي غير تابعة أو مرتبطة بغيرها من المنظمات الأخرى لدرجة ملحوظة.

ب ـ المنظمات التابعة :

غالباً ما تكون هذه المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم ترتبط بغيرها من المنظمات الأخرى مالياً أو إدارياً أو فنياً، وغالباً ما تكون فروعاً لمنظمات كبيرة ومرتبطة أو تابعة لها، في النواحي المتعلقة بالأنشطة التي تؤديها.

ومن خلال ذلك يبدو جلياً بأن المنظمات متعددة الاغراض والأهداف والاتجاهات وذات أنواع مختلفة تبعاً لطبيعة المتغيرات المؤثرة فيها من الداخل أو الخارج. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لايجاد قواعد أو معايير ثابتة لتبويب المنظمات، فإن هذا الحقل في نظرية المنظمة ما زال موضوع مناقشة واجتهاد كبيرين. هذا خاصة وأن المنظمات تتسم بطابع الحركة (أو الديناميكية) المستمرة وعدم الاستقرار لارتباطها بطبيعة الإنسان وتفاعلاته الاجتماعية مع غيره من أفراد وجماعات، في اطار البيئة المتغيرة المحيطة بها



الفصل الثاني
النظريات التقليدية
(الكلاسيكية) للمنظمة

المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان ذاته، إذ وجدت معه وتطورت من خلال اسهاماته في تطويرها وتنميتها ثم ما لبثت أن تعقدت بتعقد الحياة. وقد اسهمت جهود كبيرة في دراسة المنظمة وتطورها. ولعبت الثورة الصناعية دوراً أساسياً في أحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وافرزت في الوقت ذاته متغيرات تكنولوجية أحدثت انفلاباً فكرياً اتاح المجالات الرحبة أمام الباحثين لاستقراء وتحليل معالم التغير الذي انعكس أثره على تطور نظرية المنظمة بشكل عام.

ويعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الانسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة. وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الانسانية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة على وفق طبيعة المنطلق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري

ويمكن تبويب النظريات التي عالجت المنظمة إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي

1 ـ النظريات التقليدية (أو الكلاسيكية)

2 ـ النظريات الإنسانية (أو السلوكية)

3 ـ النظريات الحديثة

ومما لا شك فيه أن دراسة التطور الفكري الذي أسهمت فيه النظريات أعلاه يعمق من فهمنا لعناصر السلوك الانساني في المنظمة، وتفسير طبيعته، والكشف عن متغيراته ومحدداته وبالتالي تفسير جوانب الأداء في المنظمة. فالمنظمة هي بمثابة الاطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم وجهودهم نحو اشباع حاجاتهم. كما أن الأفراد يخلقون الحركة في المنظمة ويبعثون فيها النشاط أو مظاهر الحياة ومن هنا سيتم تناول هذه النظريات في الفصل الحالي، والفصلين اللاحقين.

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظمة (Classical Organization Theories) بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن

العشرين. وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد (Rationality) في التعامل مع الانسان في اطار العمليات الانتاجية والأولية السائدة انذاك. ومما لا شك فيه ان هذه النظريات قد بلورت الانعطاف التاريخي في التعامل الجديد مع الافرازات الفنية والتكنولوجية التي زخرت بها الثورة الصناعية في ذلك الحين. ولما كانت هذه المنطلقات النظرية قد ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر) وفي ظل العلاقات الانتاجية السائدة، فإنها أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الانسان واعتبرت ذلك أساساً حاسماً في بناء متطلبات الهيكل الذي ينبغي أن يسود في المنظمة. وقد أكدت هذه النظريات على أن المنظمة تمثل نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الانسانية السائدة في اطارها، مما أدى إلى بروز العديد من الاتجاهات في تحليل أوجه نشاط المنظمة. ويمكن، على وجه التحديد، ايراد النماذج المنظمية الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية التي سادت خلال الحقبة التاريخية المذكورة وهي

أ ـ نظرية البيروقراطية.

ب ـ نظرية الإدارة العلمية.

جـ ـ نظرية التقسيمات الإدارية.

المبحث الأول

نظرية البيروقراطية

أولاً : ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية :

«البيروقراطية»(*) احدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. ويعد العلامة الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1864 - 1920)، أول من استخدم هذا المصطلح، محدداً من خلاله مواصفات «المنظمة المثالية» (أو النموذجية) واعتبرها بمثابة «المنظمة البيروقراطية». وقد أثرت طبيعة المنظمات التي درسها فيبر كثيراً في بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية. لقد استهدف فيبر من خلال هذا المصطلح، أن يوصف الجهاز الإداري البيروقراطي، ويحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية. ويعني مفهوم «البيروقراطية» لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، واخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ. والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات (مرار، 1978 217).

يتضح من خلال هذا التعريف عدم وجود حدود معينة لصورة الضخامة والتعقيد

(*) اشتقت كلمة «البيروقراطية» من المصطلح الفرنسي (بيرو) الذي يعني اللون المعتم الذي يمثل الجاه والهيبة. وقد تحولت هذه الكلمة إلى معنى المنضدة أو غرفة المكتب أما كلمة «قراطية» فهي يونانية الاصل وتعني «الحكم» وهي غالباً ما تضاف إلى كلمات أخرى كالديمقراطية، والاوتوقراطية، والتكنوقراطية، والبيروقراطية، وفقاً لهذا المصطلح، تعني (حكم المكتب) وأول من استخدم تعبير البيروقراطية الوزير الفرنسي فاسان دي جورناي عام 1745. ثم أصبح المصطلح مستخدماً في الأدب الاقتصادي والاجتماعي تعبيراً عن حكم المكاتب، وتحكم الموظفين في الحياة الاجتماعية. ودخل التعبير اللغة الاشتراكية على أساس كونه معرقلاً للتحولات الاشتراكية المستهدفة.

الذي تنطوي عليه المنظمة البيروقراطية. فالأجهزة الحكومية بمختلف أحجامها، تعد بمثابة منظمات بيروقراطية، وشركة جنرال موتورز الامريكية، أو متسوبيشي اليابانية، أو أيني الايطالية، تعد كذلك منظمات بيروقراطية. ويعمل في هذه المنظمات الملايين أو مئات الالآف من الأفراد. كما يبدو من الصور التنظيمية، التي بلورها فيبر حول البيروقراطية، قدم وجود المنظمات البروقراطية، منذ عهد الفراعنة في مصر وعهود الصينيين، واليونان والرومان، والدولة العربية الاسلامية الكبرى. ويرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية القديمة التي تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة لكي تنسجم مع الحاجة الحقيقية للمنظمات العاملة في سعيها لتحقيق أهدافها، ومن هنا فقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. هذا اضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (أو الرشد) في معالجة المشكلات الإدارية، واعتمادها العمل المكتبي، وأساليب التخصص الإداري. وقد افترض فيبر في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة هي الدقة، والسرعة، والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات، وانصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة. وقد اراد من خلال افتراضاته، التوصل إلى نموذج عقلاني للمنظمة البيروقراطية، ينطلق أساساً من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام.

ثانياً: خصائص المنظمة البيروقراطية:

اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة هي

أ - تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في اطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في ايضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

ب - توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد (أو أعضاء) المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.

جـ ـ تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها على وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول إداري.

د ـ الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها في اطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز، وعدم الموضوعية، واعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.

هـ ـ تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها، بما يتلائم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

و ـ إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي (أو هرمية التنظيم) (Hierarchy) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

ز ـ تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة.

ط ـ تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح. كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

ي ـ تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني. ويتأتي

ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد واخلاصهم، ورفع كفاءتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الانتاج. (Merton , 1973 : 242).

ثالثاً : الانتقادات الموجهة إلى البيرقراطية

تعرضت نظرية البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين. ويمكن إبراز النقاط الرئيسة في مجالات النقد هذه على النحو الآتي (السلمي 1975 37).

أ ـ اهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة، واغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلاً من ارتفاعها.

ب ـ تساعد بعض المبادىء التي تقوم عليها البيروقراطية على الاهمال، وانخفاض الكفاءة، مثل مبدأ الاقدمية في الترقية.

جـ ـ التركيز على تطبيق مبدأ «الرقابة والاشراف» مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق المزيد من الرقابة والاشراف، يعقبها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلي انخفاض الكفاءة، وتحمل الكلف العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة، في حين تترك الأهداف الأساسية للمنظمة بدون تنفيذ يتناسب مع كلف الرقابة على إنجاز الأعمال.

د ـ التناقض بين خصائص «المنظمة المثالية» التي حددها (فيبر) مثل «التدرج الهرمي» وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.

هـ ـ لا يترتبط نجاح المنظمة وفعالياتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية حسب، وإنما للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص وبعبارة أخرى، تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

ومن هنا يتضح بأن أحكام الرقابة التامة واستخدام القواعد والإجراءات غير الشخصية في تحديد سلوك المنظمة لتحقيق توازنها، يؤدي إلى تباين القدرات الذاتية لأفرادها في الأداء، فالنتائج المتوقعة للقواعد العامة غير المرتبطة بالعوامل الشخصية، تؤدي في الوقت ذاته، إلى ظهور مجموعة من النتائج غير المتوقعة، تتمثل في خلق الحدود الدنيا من المعايير المقبولة في السلوك الفردي داخل المنظمة، وتصبح هذه المعايير الواطئة أو المتدنية بمثابة قيم عليا، أو معايير قصوى، يسعى لتحقيقها أفراد المنظمة، ومن جهة أخرى، فإن خلق فجوة، أو إنحراف كبير، بين الانجاز المتحقق وفقاً للمعايير الدنيا، وبين أهداف المنظمة البيروقراطية (التي تسعى إلى تحقيق أعلى انجاز) يؤدي إلى التوسع في أحكام الرقابة فيها وخلق التوتر وعدم التوازن في سلوك المنظمة ذاتها، ومن هنا، فقد عالج العديد من الباحثين في المنظمة البيروقراطية جوانب أخرى، مثل محددات العقلانية (أو الرشد) داخل المنظمة، كما تناولها بندكس (Bendix)، وقد درس بلاو (Blau) التغيرات الحاصلة في الاجراءات العملية التي تحدث في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي، بسبب الحاجات الملحة لجماعات العمل. وتناولت دراسات أخرى الجوانب السلوكية التي تحكم أداء الأفراد داخل المنظمة، والتباين في السمات الشخصية للأفراد، والسبل المتعلقة باختلاف الأداء المتحقق نتيجة لاختلاف الكفاءات والخبرات الشخصية وأثرها في الأداء. لقد انطلقت معظم الدراسات الحديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج فيبر في بناء المنظمة وما يخلقه ذلك النموذج (وفقاً لأراء العديد من الباحثين في حقول المنظمة) من ابتعاد المستويات الإدارية الدنيا عن مراكز اتخاذ القرار، والذي يؤدي بدوره إلى جمود سلوك المنظمة ويقود بالتالي إلى البطء في اتخاذ القرار، واستنزاف أوقات أطول في الوصول إلى القرارات التي أراد لها ماكس فيبر أن تكون مثالية في تحقيق أهداف المنظمة. كما قدمت نماذج نظرية تستند أساساً إلى النموذج المثالي لفيبر، ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة، ولتفادي بعض الانتقادات التي وجهت إليه. ومن أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة وهي لكل من مرتون، وسلزنك، وكولدنر.

1 ـ نموذج مرتون

توجه روبرت مرتون (1940) لدراسة النموذج الفيبري من خلال نموذج خاص (The Merton Model) طرحه لمعالجة بعض أوجه القصور في نموذج فيبر. وقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة التي سبق لهم تعلمها، في مواقف كانت فيها تلك الاستجابة مناسبة، على مواقف مشابهة، مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة.

ويبدأ النموذج بـ «مطلب للرقابة» صادر عن الإدارة العليا في هرمية المنظمة، يأخذ شكل «التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه»، أي جعله سلوكاً رشيداً صالحاً للاعتماد عليه، مما يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة والتزام العضو بسلوك معين. وقد اطلق على الأساليب المستخدمة لضمان تنميط السلوك «النموذج الالي» للسلوك الإنساني، وهكذا يجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطيه، وتتحول الرقابة إلى عملية التأكد من أن تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها.

وتنشأ من «التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه» والأساليب المستخدمة لدراسته تعتمد ثلاثة نتائج هي

1 ـ تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في الاطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية.

2 ـ زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها في تصرفاتهم اليومية.

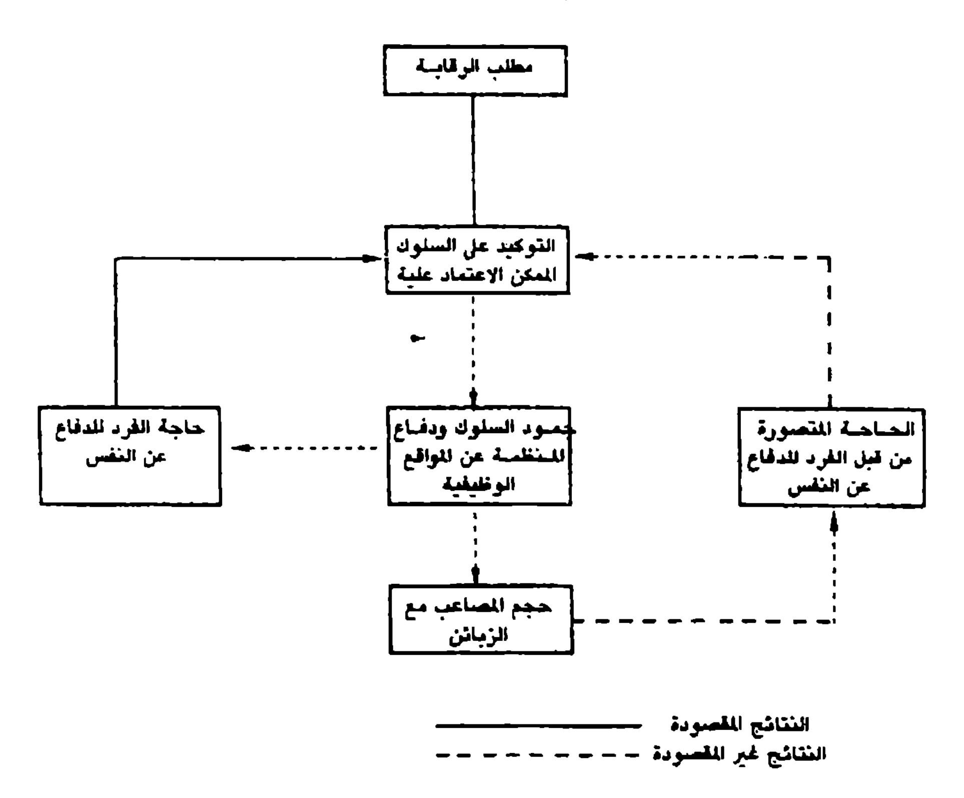
3 ـ زيادة استعمال أسلوب «التبويب» في اتخاذ القرارات، حيث يجري تضييق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغير، والمبادرة إلي تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة والحد من عملية البحث عن البدائل.

وهكذا، فإن تقليص العلاقات الشخصية، وزيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية، وتقليل البحث عن بدائل أخرى ممكنة، تجتمع لتحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ، أي إلى جموده. كما يقود تقليص العلاقات

الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيادة مدى تصور أعضاء المنظمة لأهدافها على أنها مشتركة بينهم. وهذا الاشتراك في الأغراض والمصالح والسلوك يدفع الأعضاء للدفاع عن بعضهم البعض تجاه الضغوط الخارجية، مما يوكد مرة أخرى الاتجاه نحو جمود السلوك.

شكل رقم (2 - 1)

نموذج مرتون للبيروقراطية



ويقود جمود السلوك إلى ثلاثة نتائج هي اشباع الحاجة الاصلية للرقابة، وزيادة دفاع الأفراد عن انفسهم، وزيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الانجاز. وتعزي تلك النتائج إلى عدم قدرة القرارت والإجراءات للتكيف مع المواقف الجديدة، كونها مستمدة من مواقف سابقة لا تتشابه مع المواقف الحالية وهكذا تنشأ نتائج غير مقصودة أو غير مرغوبة جمود السلوك، وفي علاقة المنظمة مع الزبائن (أي مع البيئة). وتتحول القواعد والإجراءات ذاتها، والتي اريد منها تنميط

السلوك وجعله قادراً على الاستجابة الفاعلة للمواقف، إلى أهداف، لأن الجوانب الآلية للوظيفة تطغي في الأهمية على الجوانب الأساسية المتمثلة بخدمة الزبائن. وفي اطار كهذا يزداد دفاع العضو عن نفسه، متمسكاً بنصوص وحرفية القواعد والإجراءات أكثر من الهدف الذي وجدت هي من أجله. وبعبارة أخرى، فإن تنميط السلوك يؤدي إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف. وتضعف قدرة الإدارة في الاستجابة لشكاوي الزبائن بسبب قدرة أعضاء المنظمة على الدفاع عن النفس، متمسكين بالقواعد والإجراءات. إن بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية تجاهلها النموذج الفيبري. هذا إلى جانب ضرورة النظرة إلى المنظمة كنظام

مفتوح. غير أن نموذج مرتون معقد في علاقاته، ولا يجيب على الكثير من الاستفسارات التي تواجه الباحثين حول مصداقية النموذج الفيبري.

ب ـ نموذج سلزنك

في حين أكد مرتون على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة. فإن سلزنك (1949) أكد على تخويل السلطة (أو الصلاحية) في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة وقد تبلور نموذجه (The Selznick Model) بوجه خاص من دراسته لتجربة «سلطة وادي تنسي» في الولايات المتحدة الامريكية.

يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى زيادة تخويل الصلاحيات. غير أن للتخويل عدد من النتائج المباشرة.

1 ـ زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة، حيث أن تركيز اهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات يدعم قدرته على معالجتها.

2 ـ زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة، مما يعزز الحاجة إلى المزيد من التخويل لغرض زيادة فاعلية المنظمة وكفائتها.

3 ـ زيادة الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات، وبالتالي زيادة توجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه، فيرتبطون بأهدافه الجزئية لدرجة أكبر من الارتباط بالأهداف العامة للمنظمة، أو بدرجة أسهامهم في تحقيقها.

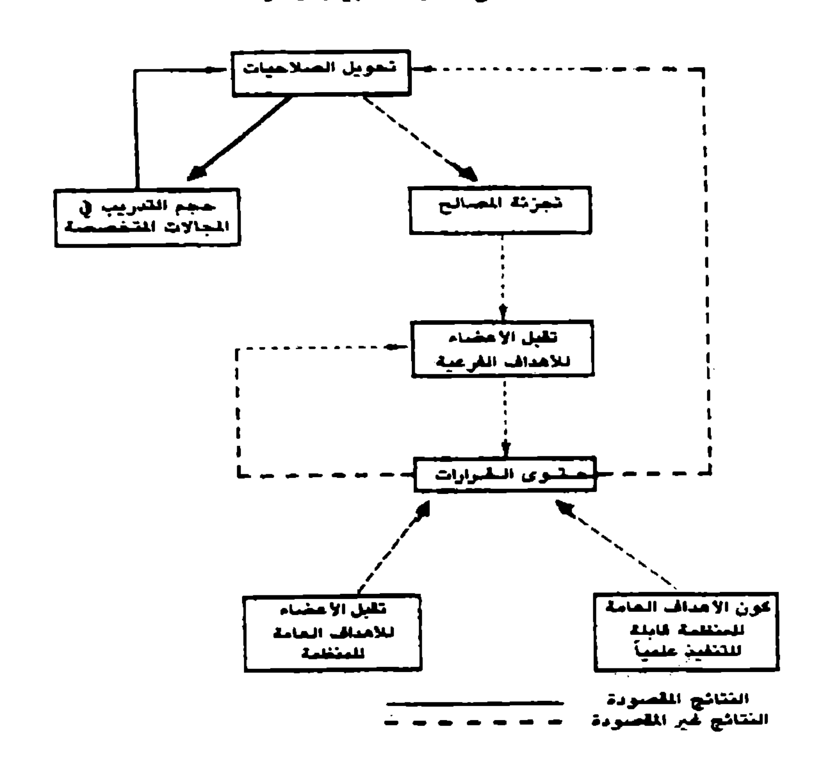
4 ـ يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية، بسبب التدريب المتخصص والتخويل. كما أن التدريب المتخصص يزيد من كلف تبديل الموظفين، ويؤدي ضمناً، إلى زيادة الاهتمام بالأهداف الجزئية لتقسيمات المنظمة.

5 ـ تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين وحدات المنظّمة وإلى نشوء الصراع بين أعضائها، ولذلك فمحتوي القرارات في المنظمة يعتمد بشكل متزايد على الستراتيجيات الداخلية، خاصة إذا كان هناك تقبل محدود للأهداف العامة للمنظمة من قبل أعضائها.

6 ـ يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية إلى اندفاع الإدارة العليا نحو المزيد من تخويل الصلاحيات لغرض تحقيق النتائج المتوقعة، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية.

شكل رقم (2 - 2)

نموذج سلزنك للبيروقراطية



جـ - نموذج كولدنر :

اهتم كولدنر (1954) بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية. غير أن الاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن نظام فرعي في المنظمة يؤدي إلى الاخلال بالنظام الأكبر، ويولد نتائجاً مرتجعة تعود ثانية على النظم الفرعية ويعمل نموذج كولدنر (The Gouldner Model) على الوجه الآتي

1 - يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة البيروقراطية إلى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل ويؤدي ذلك إلى تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجماعة.

2 - تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر، وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.

3 - تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة، في اطار القواعد الرسمية، إلى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب، مما يعني انخفاض الانجاز الفعلي عن الممكن انجازه، فالقواعد، بتحديدها للحد الادنى من الأداء، توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.

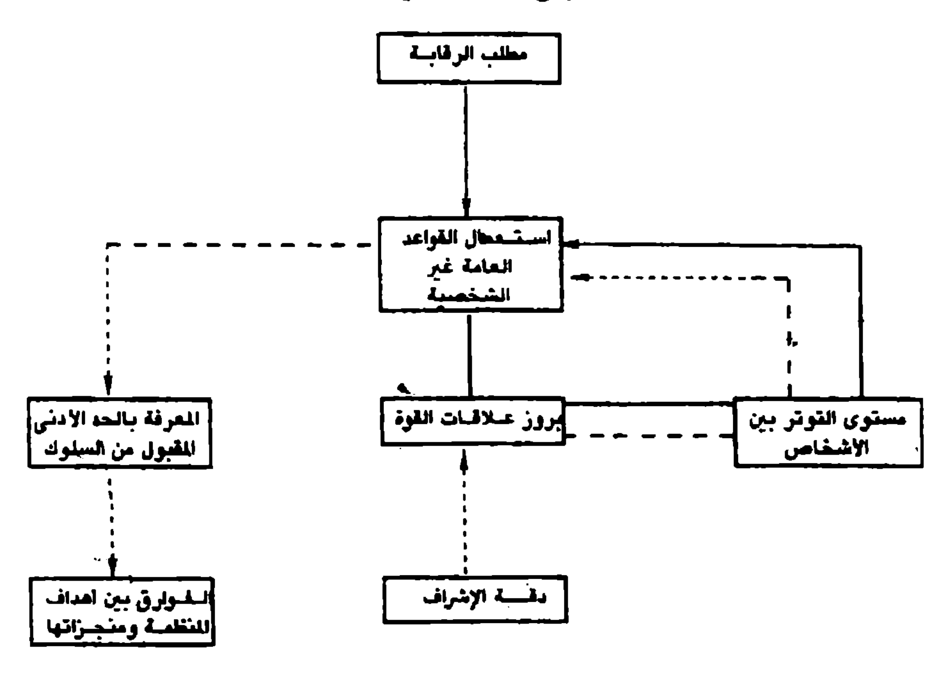
4 - يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية. وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.

5 - كاستجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الاشراف وإلى أحكامه في اطار النموذج الآلي للمنظمة.

6 - يؤدي أحكام الاشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل، مما يؤدي إلى الاخلال بتوازنها الذي سبق أن حققتا في ظل القواعد السابقة وهكذا فدقة الاشراف هي دالة من السلطوية في الاشراف

شكل رقم (2 - 3)

نموذج كولدنر للبيروقراطية



المبحث الثاني

نظرية الإدارة العلمية

أولاً - المقدمة :

شهدت الولايات المتحدة الامريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية (Scientific Management Movement) وبخاصة خلال المدة (1900 - 1920)، بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي، والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة، وتطور التكنولوجيا وظهور مجموعة من الرواد فيما سمي بـ «حركة الإدارة العلمية» أمثال فردريك تايلر (F. Taylor) وهنري جانت (H. Gantt) وهارتون امرسون (H. Emerson) وغيرهم من المفكرين. فقد انصب اهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الانتاجية الصناعية، وسبل معالجة مشكلاتها وقد تضمن التقدم الاقتصادي توسعاً ملحوظاً في الطرق، واستخدامها لوسائل المواصلات الحديثة، هذا إلى جانب بروز متغيرات اجتماعية مثل الزيادة الكبيرة في تركيز السكان في المدن الصناعية نتيجة للتوسع الصناعي. وقد أدى ازدياد التركيز الصناعي في المدن الكبيرة وزيادة عدد المهاجرين، سواء من الخارج أو بسبب الهجرة من الارياف للاستفادة من فرص التطور الصناعي، إلى توجه العديد من العاملين في حقول الإدارة للبحث عن الجوانب الكفيلة بتطوير الانتاج والانتاجية، ويعد الانتاج الواسع أو الكبير (Mass Production) من أكثر الظواهر الصناعية التي حدت بالعديد من لباحثين إلى دراسة كيفية معالجة مشكلات الانتاجية. والعلاقات الصناعية السائدة أنذاك. وفي ضوء هذه المتغيرات التي شهدها المجتمع الأمريكي، تبلورت حركة الإدارة العلمية، لتكون انعكاساً طبيعياً لواقع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي سادت البيئة الامريكية في ذلك الحين.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الانتاجية، والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض انتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في

العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الاداء الانتاجي.

ومن هنا يتضح بأن حركة الإدارة العلمية قد ترعرعت في ظل مرتكزات نظرية وفلسفية تجلت فيما يأتي

1 ـ استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الانتاجية واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي.

2 ـ اعتماد تقسيم العمل (أو التخصص) لرفع مستوى الأداء الانتاجي، وتوفير السبل الارشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم على وفق الاسس العلمية في الإدارة التي اريد الاعتماد عليها لتحقيق الانتاجية.

3 ـ وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الانتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) وقياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل، واستبعادها من سلسلة العمليات الانتاجية

4 ـ خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الادارة في اطار الأداء المطلوب انجازه من قبل كل من الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معاً، وتأطير وظائف المدير في مجموعة شملت التخطيط والتنظيم والتوجيه (أو التحفيز) والرقابة

ثانياً ـ رواد حركة الإدارة العلمية

على الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية إلى إرجاع أصول الحركة لاسهامات فردريك تايلر (1856 - 1915) إلا أن الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة ومن هنا لا بد من الاشارة إلى الرواد الأوائل الذين اسهموا بشكل فاعل في صياغة قواعدها، وذلك حتى ظهور مجموعة الأسس العملية التي أكد عليها تايلر، وعمل على بلورتها وترسيخها عملياً والتي اقترنت باسمه. ومن هؤلاء الرواد الأوائل ما يأتي

أ ـ جارلس بابيج :

قام بابيج (Charles Babbage) بتطوير مجموعة من المفاهيم وذلك اعتباراً من

عام 1830 كما تصدى للعديد من المشكلات الناجمة عن الأداء الانتاجي بشكل عام. وقد حاول التميز بين كل من المشكلات الفنية التي تتعرض لها المنظمة (المنشأة) الصناعية والمشكلات الإدارية، وأكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، إلى جانب دراسة الوقت باستخدام «الساعة»، وهو الأسلوب الذي اعتمده تايلر فيما بعد في دراسة الوقت والحركة. كما أشار بشكل عام إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الاهمال، أو التجريب، التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة. وأكد، من جهة أخرى، على ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة، وإيجاد الرقابة المحكمة على تحقيق أهداف المنظمة. هذا اضافة لتناول العديد من الجوانب الإدارية، بما فيها بعض أسس التسويق (كالتسعير وأساليب البيع .) وعدداً من الجوانب الإدارية الأخرى في المنظمة.

ب ـ هنري ماتكاف:

كان ما تكاف (Henry Matcalf) ضابطاً في الجيش وعمل مديراً لمصنع العتاد الحربي خلال المدة (1880 - 1893). ونشر كتابه الموسوم «كلفة المصنوعات وإدارة المنشات العامة والخاصة»، حيث طرح فيه الأساليب التقليدية المعتمدة على التنظيم والرقابة وأهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة. وقد وضع في ضوء ذلك نظاماً جديداً للكلف والسيطرة على المواد، مستخدماً البطاقات واستمارات المخزون وطلبات الشراء، وتحديد الكلفة، والتسلم، والتجهيز وقد تم تصميم هذا النظام معتمداً على كفاءة الإدارة في تسجيل الوقائع المتعلقة بالأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. (Claude, 1968 80) غير أن طروحات ماتكاف لم تتسم بالدقة والوضوح، ولو أنها أصبحت، فيما بعد، من بين القواعد التي استلهم منها فردريك تايلر الأسس العلمية في تنظيم العمل، وتحديد المبادىء المعتمدة في هذا الخصوص.

جـ ـ هنري تاون

يعد هنري تاون (Henry Towne) أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين. وهو أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة اعتباراً من عامة 1870 حيث أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة (المنشأة) الصناعية

وقد قام فعلاً بتطبيق تلك الأسس في منشاته الصناعية، وحث العاملين في حمول الإدارة على ضرورة اعتمادها كمرشد عمل لهم. ومن أهم الأسس التي تولى صياغتها ما يأتي (Glaude, 1968 : 81)

1 ـ بغية الوصول إلى أفضل النتائج في انجاز العمليات الانتاجية فإنه لا بد أن يدار العمل وتتم رقابته من قبل أعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية والخبرة العملية في تلك العمليات ولديهم إمكانية العمل على تطويرها.

2 ـ ضرورة قيام الأطر الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العملية، ومناقشة الأسس والمبادىء العلمية، وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل

3 ـ العمل على ربط الأجر بالانتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين، مؤكداً على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة

ومن هنا يتضح بأن تاون هيأ الأجواء المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء الانتاجي في المنظمات الصناعية.

د ـ فردريك تايلر

اقترنت حركة الإدارة العلمية (Scientifc Management Movement) باسم المهندس فردريك تايلر (Frederick Taylor) (1856 - 1915) إذ أنه قام ببناء اطار فلسفي جديد، اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم، والرقابة، معتمداً الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل، واوجه الهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العملية في العمليات الانتاجية.

وتقوم افتراضات تايلر على ضرورة اعتماد الاسس العملية في دراسة الوقت والحركة، وتهيأة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بانجاز عمله بأعلى كفاءة بأقل كلفة مادية ممكنة.

وقد بنى تايلر فلسفته على نفس الأسس تقريباً التي اعتمدها ماكس فيبر من حيث

الرشـد (أو العـقـلانيـة) في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط لتمكين المنظمة من تحقـيق أهدافـها. فقد اعتبر المنظمة (كما هو حال رواد المدرسة التقليدية) بأنها نظام شبه مـغلق تتم داخله التـفـاعلات المادية. ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو الآتي

1 ـ النظر للعـامل بما يشـبـه الآلة الانتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فـيـقـبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه، بصيغته الفردية بعيداً عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو التأثر فيها.

2 ـ اعتماد مبدأ تقـسيم العمل (Division of Work) أو التخصص (Specialization) بين العـاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكـفـاءتهم في الأداء، بـسـبب تخصصهم بجزء صـغير محدود منه واتقانه بالتكرار.

3 ـ تحـديد نطاق الاشراف (Span of Control)، أي عـدد المرؤوسين للرئيس الواحـد، بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والاداء.

4 ـ يعـد الأجـر المادي المدفـوع للعـامل دافـعـاً رئيـسـاً لتحـسين كفاءة الأداء، حيث كلما قـامت المنظمـة بدفع أجر أعلى وحـوافـز مـادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الفعاليات الانتاجية المناطة به

5 ـ يتصرف الانسـان برشـد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها، حيث أنه رجل اقـتـصـادي ومـثـالي في التـفكير بطبـيـعته ولذلك فهو يعتبر الجانب المادي أسـاسـاً لمضاعفة جهده الانتاجي وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها

6 ـ لا بد من اعـتماد اسلوب دراسـة الوقت والحـركـة لغـرض اسـتبعاد الضياع في الجهد الانتـاجي المبـذول واعـتـبـاره أسـاسـاً إدارياً وعلمـيـاً سليماً لقـيـاس كـفـاءة الأداء بمـوضوعية، بعيداً عن المواقف الشخصية في تحديد المكافات في المنظمة الصناعية.

7 ـ الاهتمام بالحـركـات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الانتاجية.

ومن هنا يظهـر بوضـوح الاتجـاه الذي اعـتـمده تايلر في تطوير المنظمة الصناعية على وفق الفكر الفلـسـفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية انذاك.

هـ ـ فرانك جلبرت :

قام فرانك جلبرت (Frank Gilbreth) (1868 - 1924)، وبمساعدة زوجته ليليان، بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين وتشخيص الحركات غير الضرورية في الأداء واستبعادها، توكيداً لضرورة تكثيف الجهد الإنساني في مجالات العمل الضرورية والحركات الأساسية في زيادة الكفاءة الانتاجية. وقد استندت دراسة جلبرت وزوجته ليليان إلى الأسس الآتية

1 ـ تحديد الحركات الضرورية في الأداء الانتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الأداء الانتاجي.

2 ـ تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الانتاجية.

3 ـ استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء الانتاجي وتحدد طرق استخدامها بغية تقليص كلف الانتاج.

وقد توصل جلبرت وزوجته ليليان، من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل وتقليل التعب واعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الاعياء، وإيجاد الطرق المثلى لانجاز الفعاليات الانتاجية تحقيقاً لأهداف المنظمة الصناعية.

و ـ هنري كانت :

اقترنت خرائط كانت (Henry Gantt) (1861 1919) باسم هنري كانت منذ استخدامه لها كوسائل في التخطيط والرقابة لانها تتضمن ما ينبغي انجازه وما تم انجازه فعلاً ويمثل الانحراف بين المتحقق والمخطط هدراً في القدرات والكفاءات البشرية وتقليلاً للربح، أو عدم تحقيق بقية أهداف المنظمة.

واستخدم خارطته المقترنة باسمه (Gantt Chart) لتحديد العلاقة بين مراحل الانجاز والزمن، لذلك فهي تشتمل على محورين، المحور الافقي للخارطة ويحدد الزمن (الأسابيع، الأيام .)، والمحور العمودي، ويحدد مراحل الانجاز (المرحلة الأولى،

الثانيـة، الثـالثة ...). فالخارطة إذن تمثل جدولة زمنية لكل الفعاليات حسب المراحل أو الخطوات المقـررة لهـا، مـع تحديد المدة الزمنيـة لكل مـرحلة. كما توضح الخـارطة التـداخل بين الفـعـاليـات، أي انجـاز فـعـاليـتين خلال مدة معينة، حيث تبدأ المرحلة الثـانيـة، مـثـلاً، قـبل اكتمال المرحلة الأولى، بحـيث يتم أثناء إنجـاز الجزء الأخير من المرحلة الأولى، إنجـاز الجزء الأول من المرحلة الثانية.

وبالاضـافـة لهذه الخـارطة الأساسية، فقد طرح كانت مجموعة من الخرائط المساعدة، مـثل خـارطة الترتيب (Layout) وخـارطـة سـجل الآلة (Machine-Record)، وخـارطة سجل العامل (Man-Record).

وإلى جـانب مجـموعـة الخرائط التي تنظم العمل، أهتم كانت بربط الاجر بالعمل في اطار فلسـفـة الحـوافـز، فـقـد حـدد «المهـمـة» و «العلاوة»، واقترح بموجب ذلك تقديم مكافـات للعمال المنتـجين أكثر من المعدل المقرر، في حين يستمر الأجر العادي للآخرين حـتى في حـالات هبـوط الانتـاج. كما أنه كـان من المهـتـمين بالعـوامل الإنسـانية، ولو بشكل محدد، عندمـا حمل الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الانتاجية.

ثالثاً ـ خلاصة باسس حركة الإدارة العلمية

يمكن تلخيص أهم أسـس حركة الإدارة العلمية بما يأتي

أ ـ الرشد أو العقلانية.

ب ـ تقسيم العمل، أو التخصص.

جـ ـ الهيكل التنظيمي الرسمي.

د ـ تحديد نطاق الاشراف.

هـ ـ الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.

و ـ الاعتماد على الجـوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، والنظرة للإنسان كآلة.

ز ـ الاهتمام بدراسـة الوقت والحركة.

ح ـ التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.

ط ـ الاهتمام بتنظيم العـمل والاساليب والأجراءات.

ي ـ الاهتمام بالجـوانب الفنية والهندسية.

المبحث الثالث

نظرية التقسيمات الادارية

أولاً ـ المقدمة

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (Administrative Departmentation Theory) بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفوئين في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادىء الرئيسة التي شكلت محاور اهتماماتها ما يأتي

أ ـ تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة.

ب ـ تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

جـ ـ القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثله أو متكاملة.

د ـ تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في مدرسة التقسيمات الإدارية اسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها، من بينهم ما يأتي

أ ـ هنري فايول :

كان المفكر الإداري هنري فايول (Henry Fayol) (1841 - 1925) مهندساً فرنسياً، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادىء وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسة يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها. ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة (منشأة) هي

1 ـ النشاطات الفنية، كالانتاج أو التصنيع.

2 ـ النشـاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.

3 ـ النشـاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.

4 ـ النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة واعداد الاحصاءات.

5 ـ نشـاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

6 ـ النشـاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم، والرقابة واصدار الأوامر، والتنسيق

وأكد فايول على جانب النشـاط الإداري، على أسـاس أن الأنشطة الأخرى معروفة وواضحة المعالم من قبل العديد من العاملين في الحقول الفنية والتجارية والمالية أما النشـاطات الإدارية فهي المحور الرئيس لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، سيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية. وقد بذل في كتابة جهوداً واضحة في تحليل النشاط الإداري ودوره في هذا المضمار حيث تناول فيه ما يأتي

1 ـ **النوعية الإدارية والتدريب**: نبه فايول، من خلال دراسته للإدرارة من حيث النوعيـة الإدارية المطلوبة، إلى وجـود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين. فمن الناحيـة الجسـمية، ينبغي توافر الصحة والنشاط والحركة والقدرة الفعلية في الفهم والتعلم، وحسن التصرف، وصفاء الذهن، والسمات الاخلاقية كالحزم والمبادرة، والاخلاص، واللباقة، والكرامة، والمعرفة العامة، والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل. هذا إلى جانب الإلمام الشامل بالأنشطة الخمسة الأخرى بقدر معين. كما أنه توصل من خلال دراسته للنوعيـة الإدارية إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في الأنشطة الفنيـة بالمنظمـة. وينبغي كذلك توافر المبادىء العلميـة في الإدارة في اطار التصرف والتعامل مع الأفراد بالنسبة للمستويات الإدارية العليا، بحيث أن هناك قدراً من الوعي والفهم الكاملين للعمل الإداري ومتطلباته العلمية والفنيـة في المسـتويات الإدارية العليا. أما العاملون فلا بد من توافر قدر معين من القدرات الفنية المطلوبة لديهم لانجاز المهمات المطلوبة منهم.

2 ـ **المبادىء الإدارية** : صاغ فايول أربعة عشر مبدأ إدارياً (Kast and Rosenz-weig, 1973 : 58) وأكد على أهمية توافرها وتطورها على وفق المتطلبات الإدارية والفنية، وتجنب اعتبارها ثابتة لا تتغير، وهي

أولاً تقسيم العمل.

ثانياً الصلاحية والمسؤولية.

ثالثاً التدريب على النظام.

رابعاً وحدة اصدار الأوامر

خامساً وحدة التوجيه.

سادساً خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

سابعاً مكافأة الأفراد

ثامناً المركزية

تاسعاً التسلسل الهرمي.

عاشراً التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الاشخاص والاشياء).

حادى عشر الانصاف أو المساواة.

ثاني عشر تباين الأفراد في العمل.

ثالث عشر المبادرة.

رابع عشر روح التعاون.

وتعد المبادىء الإدارية التي أكد عليها فايول المرتكز الأساسي لمدرسته، في اطار قيام الفرد بمزاولة مهماته الأساسية في المنظمات المختلفة، سواء التجارية أو السياسية أو العسكرية.

3 ـ **العناصر الإدارية** : حدد فايول العناصر أو الوظائف الإدارية، (أي وظائف المدير) التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة على الوجه الآتي

اولاً : التخطيط : أكد فايول على أهمية التخطيط (Planning) والتنبؤ (Forecasting, or Prevoyance) بما ينطوي عليه مستقبل العمل في المنظمات المختلفة، ويعني التخطيط لديه وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف. ويتضمن التخطيط إمكانية التهيؤ للمستقبل والاستمرار في العمل على وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ. أما التخطيط الفاشل فإن مؤشراته هي فقدان الكفاءة في العمل الإداري المطلوب لتحقيق الأهداف. ويقوم التخطيط على التنبؤ بمتغيرات المستقبل ومستجداته، لأن الخطة تدور حول المستقبل.

ثانياً التنظيم : يعني التنظيم (Organizing) العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من مواد، وعدد ورأسمال، وقوى بشرية، قادرة على العمل وباستخدام الوسائل الكفيلة باقامة علاقات إنسانية تستوعب أهداف المنظمة، وقادرة على مواصلة العطاء المادي والمعنوي على وفق صيغ واضحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف كما أكد بهذا الخصوص على أهمية تدريب المرؤوسين لتمكينهم من إنجاز المهمات والتفاعل البناء.

ثالثاً اصدار الاوامر (أو القيادة) أكد فايول على اهمية اصدار الأوامر (Ordering) أو القيادة لغرض تنفيذ المهمات في المنظمة، وعلى ضرورة توافر بعض السمات الذاتية والموضوعية للقائد الإداري وهي

أ ـ أن يكون ذا معرفة واسعة بالعاملين معه.

ب ـ قدرته على استيعاب العناصر غير الكفوءة.

جـ ـ أن يكون القدوة الحسنة للمرؤوسين ولجميع العاملين معه في مختلف المستويات التنظيمية.

د ـ أن يكون ملماً بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة وعلاقاتها مع العاملين.

هـ ـ أن يقوم بالمراجعة المستمرة لأعماله، مستخدماً الأساليب الكمية أو الرسوم البيانية أو الاحصائية.

و ـ أن لا يعتمد على التفاصيل في مراجعة الأداء بل يؤكد على الخطوط العامة للإنجاز.

ز ـ أن يعقد الاجتماعات الدورية مع مساعديه للاطلاع على أراءهم ومقترحاتهم النابعة من الميدان لتوجيه الجهود نحو انجاز الاعمال.

ح ـ السعي الحثيث لايجاد صيغ مثلى للتفاعل ولتوحيد الجهود وخلق الولاء للمنظمة التي يعمل بها

رابعاً : التنسيق أوضح فايول أهمية تنسيق (Coordinaton) الجهود الإدارية. فالتنسيق، من وجهة نظره، أساس رئيس لتحقيق نجاح المنظمة، على الرغم من تداخل وظيفة التنسيق مع الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، والتنظيم، اصدار الأوامر).

خامساً الرقابة : اقترب فايول في تحديد مفهوم الرقابة (Control) من المفاهيم الحديثة فهو يعني به عملية متابعة الاداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعة والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها، أو الوقاية منها، لغرض تحقيق الأهداف تبعاً للخطط الموضوعة.

ومن هنا يتضح بأن الاطار الفكري الذي صاغه فايول في مجال ممارسة النشاطات الإدارية يعبر عن أصالة وعمق، مستكملاً بذلك الجوانب التي جاء بها تايلر. فقد أكد فايول على النشاط الإداري وخاصة الإدارة العليا، بينما ركز تايلر على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا وخاصة في الانتاج المباشر. وهكذا فقد جاءت أفكار فايول لتكمل المنهج العلمي الذي أحدثه تايلر في تطوير نظرية المنظمة.

ب ـ جيمس موني :

يعد موني (James Mooney) من رواد مدرسة الوظائف الإدارية فقد كرس جهوداً استثنائية لوظيفة التنسيق، باعتبارها تحتوي على جميع المبادىء الإدارية في نظره. وقد اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية، من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف. كما أنه دعى لنفس الأفكار التي طرحها تايلر، مع تركيزه على المبادىء الأساسية في نظره، كالتنسيق والتدرج الوظيفي، والتخصص المهني وقد أكد على اقتران

مهمة التنسيق بايجاد السلطة (أو القوة) القادرة على توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف. (Mooney, 1976 : 5).

جـ ـ ليندول ارويك

يشار إلى أرويك (Lyndall Urwick) على أنه من المحدثين في علم الإدارة. فقد عمل ضابطاً في الجيش البريطاني ومستشاراً وباحثاً قديراً في الإدارة تم نشر كتابه المرسوم «عناصر الإدارة» حيث أكد فيه على جوانب الانضباط، والقيادة والتنظيم. وهو يختلف عن اقرانه في اتباعه المنهج العلمي في دراسة وتحليل الجوانب الإدارية، مؤكداً بشكل واضح على ضرورة انتهاج الأسس الواضحة والمحددة في أداء وظيفة التنظيم. ومن الجدير بالذكر أن ارويك لم يختلف كثيراً عما توصل إليه فايول من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والأمر أو القيادة، والرقابة، والتنسيق)، إلا أنه أكد على أن التخطيط يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ. ويمكن القول بأن ما توصل إليه ارويك هو ضرورة تنسيق وتوحيد مفاهيم الإدارة العلمية، والوظائف الإدارية والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها. وقد اسهمت كتاباته بشكل كبير في تطوير المبادىء الأساسية لعلم الإدارة، وخاصة في مجال التنبؤ والتنسيق، باعتبارهما من الوظائف الأساسية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

د ـ لوثر كوليك

يمكن ايجاز المبادىء الأساسية التي نادي بها كوليك (Luther Gulick) كما يأتي

1 ـ تقليص العناصر القيادية في المنظمة والاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى، وكذلك تقليل عدد الرؤوساء المسؤولين في الهياكل التنظيمية.

2 ـ تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يسهم في تحقيق أهدافها.

3 ـ وحدة السلطة الامرة لكي تستطيع المنظمة تحقيق وحدة فاعلة في الانجاز. وعلى الرغم من المشكلات الناجمة عن تطبيق هذا المبدأ، فإنها تبدو قليلة إذا ما اخذت بنظر الاعتبار سلبيات التعددية في اصدار الأوامر وما تسببه من ارباك وضياع في المسؤولية.

4 ـ اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة والتخصص الوظيفي).

5 ـ تكافؤ السلطة (الصلاحية) والمسؤولية.

6 ـ ضرورة العمل على تخويل (تفويض السلطات (أو الصلاحيات) واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء (Management by Exception).

7 ـ اعتماد المستشارين والمساعدين لغرض تقديم المعلومات والبيانات، وإبداء الرأي والمشورة، حسب مقتضيات العمل الإداري، كما يسهم المساعدون في اتخاذ بعض القرارات تبعاً للصيغ المعروفة والمتعامل بها لتفادي انشغال الرئيس الأعلى في تفاصيل الأمور وتركيز اهتماماته على اتخاذ القرارات الأساسية.

8 ـ تحديد نطاق الاشراف (Span of Control) بحدود خمسة أو ستة على أكثر تقدير، وعدم جواز زيادته إلى أكثر من ذلك تعزيزاً لرقابة الرئيس على المرؤوسين.

وهكذا فالعناصر الأساسية التي أكد عليها كوليك متماثلة إلى حد كبير مع ما اورده فايول بخصوص الوظائف أو العناصر الإدارية.

هـ ـ أوليفر شيلدون :

بذل شيلدون (Oliver Sheldon) جهداً كبيراً لبلورة المفاهيم الإدارية في كتابه «فلسفة الإدارة» المنشور عام 1933. فقد استهدف بناء نظرية ادارية متكاملة من خلال تحديد الأهداف، وبناء الاسس المتعلقة بحركة المنظمة، وتحديد المبادىء الأساسية للرقابة على العمليات الإدارية. وترتكز الافكار التي أراد تطويرها شيلدون على اقرار السياسة العامة للمنظمة، وتنسيق أعمالها، واستخدام الوسائل الإدارية لتنسيق الجهود والاعمال الفردية والجماعية بأشكال فاعلة. وقد أكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية في الإدارة، وعلى شؤون الأفراد (القوى العاملة)، وإدارة الانتاج . إلا أنه اختلف كثيراً في تحليل العملية الإدارية عما طرحه فايول.

ثالثاً ـ خلاصة المبادىء والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية

يمكن تحديد أهم المبادىء والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية أو مدرسة التقسيمات الإدارية بالآتي :(Massie, 1965 403)

أ ـ مبدأ التدرج الهرمي :

أكد هذا المبدأ على اهمية الصلاحية والمسؤولية والاوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي (أو مستقيم)، حيث يتم تنظيم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيهم بواسطة هذه الاوامر. وقد اشار فايول إلى أهمية الاتصال بين المدراء التنفيذيين بنفس المستوى التنظيمي، وعلى أهمية الاوامر النازلة ودورها في عمليات الاتصال المطلوبة وإنجاز المهات.

ب ـ مبدأ وحدة الاوامر :

لا يجوز حسب هذا المبدأ، تلقي المرؤوس للأوامر الإدارية اللازمة لتنفيذ المهات إلا من رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

جـ ـ مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by Exception)

والمقصود به تخويل صلاحيات اصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإدارى في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات عملية، وتمت صياغة قواعد عمل محددة لها، مما جعل العمل اليومي رتيباً (روتيناً) لا يتطلب جهداً فكرياً وعملياً عند اتخاذ القرار بشأنها. ويعد هذا المبدأ تطويراً لعملية تخويل الصلاحيات وعدم اقحام المستوى الإداري الأعلى بالامور التفصيلية في الاداء واقتصار دوره على الجوانب الابداعية، والجديدة والقرارات الأساسية والاستثنائية، التي تتطلب جهداً فكرياً كبيراً في اتخاذها. وهكذا فالمرؤوس يعود على الرئيس فقط في الامور والمشكلات التي لا تتوافر لديه الصلاحيات لمعاجتها.

د ـ مبدأ نطاق الاشراف :

يمثل نطاق الاشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الاشراف

عليهم، وقد تم تحديد العدد الاقصى بخمسة أو ستة أفراد. ويؤدي تحقيق الحد الامثل لنطاق الاشراف إلى زيادة كفاءة الاشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤوساء ومرؤوسيهم.

هـ - مبدأ التخصص الوظيفي :

يشير مبدأ التخصص إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي حيث من الضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الاعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف، وتجميعها في تقسيمات وظيفية. ويشمل المبدأ المستويات العليا، التنفيذية والمستويات الأدنى منها.

و - مبدأ التمييز بين التنفيذين والاستشارين

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الارشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء، من جهة والاطر التنفيذية التي تمتلك حق اصدار الاوامر للمرؤوسين في المنظمة.

الفصل الثالث
النظريات السلوكية
(أو الإنسانية)

المبحث الأول

التطورات الفكرية للمدرسة السلوكية (أو الانسانية)

أثارت النظريات التقليدية (الكلاسيكية)، وخصوصاً حركة الإدارة العملية، موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الابعاد المادية والإنسانية في الصناعة بشكل خاص وقد عبر اوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) عن ذلك بقوله «إننا يجب أن نحقق توازناً عادلاً في دراستنا لأوليات الانتاج من أدوات ومواد وعدد الخ، وبين العوامل الانسانية المرتبطة بالعمليات الانتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة هي ليست أنها تنظيماً مادياً معقداً، حسب وإنما تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الانتاجي». لذلك بدأت الدراسات والابحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الانتاجية، وضرورة خلق التوازن بين الابعاد المادية، التي أكدتها النظريات الكلاسيكية، وبين الأبعاد الانسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الانسانية السائدة فيها. لذلك تعد النظريات السلوكية (Behavioral Theo-ries)، أو كما تسمي بالمدرسة الانسانية (Human School) اتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر المنظمي أو الاداري، قياساً بما جاء به فردريك تايلر وأقرانه في نهاية العشرينات من القرن الحالي وما بعدها، لقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات، ومعالجة أزمتها الحادة في مختلف الميادين (وخصوصاً في مجال المشكلات العمالية، وانخفاض كفاءة الأداء، وبروز مشكلات الكساد العالمي قبل نشوب الحرب العالمية الثانية) إلى بلورة وانضاج المفاهيم السلوكية. وقد تركزت اهتمامات المدرسة الإنسانية على الجوانب الانسانية، سواء أكانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة (Small Groups) أو التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الانتاجية. هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية في اطار العملية المذكورة.

لقد أكدت النظريات التقليدية على التنظيم الرسمي (Formal Organization) الذي يحقق في اطارها الفكري صور التنبؤ السلوكي في النتائج المتوقعة أو المقصودة. غير أن

التنظيم الرسمي في المنظمة لا يعطي صورة كاملة لطبيعة وجودها وسبل تحقيقها لأهدافها. ذلك لأن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق (إلى جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقات) نوعاً آخر من التنظيم هو «التنظيم غير الرسمي» الذي ينشأ ويتبلور من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، والتفاعل بينهم. وهذا يعني أن النوع الاخير من التنظيم يقوم إلى جانب التنظيم الرسمي، ويؤدي إلى بروز مستويات سلطة أو مراكز قوة وعلاقات تختلف تماماً عن التنظيم الرسمي ذاته. وقد أثبتت دراسات التون مايو (Elton Mhyo) في شركة وسترن الكتريك أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الانتاجية تأثيراً ايجابياً أو سلبياً، على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. وهكذا يشكل التنظيم غير الرسمي، في اطار فلسفة المدارس السلوكية (أو الإنسانية)، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المنظمي، التي لم تتناولها الدراسات التي جاءت بها النظريات التقليدية بمختلف اتجاهاتها هذا فضلاً عن اغفال النظريات التقليدية لظاهرة الصراع (Conflict) بين عناصر المنظمة، سيما وأنّ الافتراض الذي استندت إليه المدرسة الكلاسيكية هو أن التنظيم الرسمي وعلاقاته تجعل الفرد في المنظمة المعنية يعمل بصورة عقلانية أو رشيدة، غير قابلة لخلق الصراعات أو الخلافات الانسانية بين الأفراد، وقد تناولت المدرسة السلوكية هذه الحقيقة، من خلال تصورها لعمل المنظمة كنظام اجتماعي (Social System) يؤدي بطبيعته إلى ظهور مثل هذه الحالات. فالتعاون والمنافسة والصراع والحياد والمهادنة جميعها صور مألوفة في المنظمة كما تستطيع الاخيرة العمل على تطوير تلك الصور لتحقيق أهدافها والتخلص من الحالات التي تعوق إمكانية نموها وتطورها.

ويتضمن الفصل الحالي دراسة خمس مجموعات من النظريات أو المدارس الفرعية هي العلاقات الإنسانية، الفلسفة الإدارية، التفاعل، التناقض بين الأفراد والمنظمة، والتنظيم الاجتماعي.

المبحث الثاني

مدرسة العلاقات الانسانية

أبرم خلال المدة الواقعة بين (1927 - 1932) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن الكتريك (Western Electric Co) في الولايات المتحدة الامريكية وبعض الاساتذة من مدرسة الاعمال بجامعة هارفرد (Harvard School of Business) وتحت اشراف الاستاذ التون مايو (Elton Mayo) ضمت كلاً من روثلز برجز (Rothlisberger) وديكسون (Disckson) و وارنر (Warner) حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة. وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن، التي اشتهرت بهذا الاسم، وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان «الإدارة والعامل» وتعد تجارب التون مايو في مصانع هوثورن البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الانسانية من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في انتاجية العمل (Labor Productivity). لقد شرع الباحثون في اخضاع ست فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغيرات في مدد الراحة، وطول وقت العمل، والاضاءة، وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هي حصول ارتفاع في انتاجية الفتيات عند اجراء التغير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في المرحلة الثانية عشر من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضح بأن الانتاجية ظلت مرتفعة.

ومن هنا اتضح للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل وعند البحث الاعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والانتاج. وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار أن المصنع يؤلف نظاماً اجتماعياً (Social System)، تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشؤها الأفراد انفسهم، وتمثل هذه علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الانتاجية. ولا بد، على وفق ذلك، أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً اجتماعياً له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الانتاجي. ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الانسانية، وتطورت

ونشطت الابحاث والدراسات المتعلقة بسبر غور السلوك الانساني، وأثاره في الانتاج والانتاجية. وقد تمثلت هذه الاتجاهات بعدد من الابحاث والدراسات والنظريات الفكرية المختلفة، حيث حفلت المرحلة التاريخية التي اعقبت التجارب الشهيرة لمايو (Mayo) في مصانع هوثورن بتزايد الاهتمام بدراسة الفرد والجماعات الصغيرة، أو التنظيم غير الرسمي، والعلاقات التي تولدها طبيعة الأفراد عند تفاعلهم في المنظمة.

لقد تناولت مدرسة التون مايو الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة. وهي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الاخرين، بل في اطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل (الوسط الاجتماعي)، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية. وتؤشر هذه العلاقات دلائل واضحة حول مستوى الانتاجية المتحققة، إذ أن المصنع، أو العمل، هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية. كما يعمل الأفراد في اطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته. فأي موقف يخالف الجماعة يواجه بعدم القبول أو الرفض منها، مما يدفع بالفرد إلى الانصهار في بودقة الائتلاف الذاتي مع جماعة العمل، وبالتالي خلق التوازن النسبي للأفراد فيها وتحقيق أهدافهم من خلال النظام الجماعي.

لقد أكدت مدرسة العلاقات الانسانية لمايو على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وبأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية، وإنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المنظمات المختلفة. أما التنظيم الرسمي، كما هو مألوف في الاتجاهات الكلاسيكية في بناء المنظمات، فيتحدد بقواعد وأنماط معينة تتسم بالثبات والاستقرار النسبيين. ولذا فإن ايجاد التنسيق بين كلا النوعين من التنظيم يعد حلقة أساسية في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها. وغني عن البيان أن جماعات العمل موجودة في المنظمات قبل كتابات مايو، إلا أن دراسة الاثار التي تربطها بالانتاجية ورفع معنوية الأفراد تبلورت تدريجياً من خلال التجارب الميدانية التي أجراها مايو، مؤكداً على الاثار التي تتركها في حقول الانتاج والانتاجية بصورة خاصة. ومن هنا فقد اسهمت هذه المدرسة، من خلال الدراسات الميدانية، في بروز ظواهر سلوكية أثرت بشكل عام

في مجرى الأبحاث العلمية اللاحقة عن السلوك المنظمي، مؤكدة على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية، والدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي.

وقد اسهمت هذه الاتجاهات والمفاهيم الجديدة بشكل فاعل في مواجهة أو بيان فشل المدرسة التقليدية التي صورت التعامل مع الفرد وكأنه قيم أساسها المنطق الاقتصادي.

وقد بدأت مدرسة العلاقات الانسانية ذلك بالاشارة إلى أهمية جماعة العمل. ومن هنا فإن لجماعة العمل التأثير الكبير في بواعث السلوك الفردي للعاملين في المنظمة. ومن المتغيرات الأساسية التي أبرزها مايو من خلال دراسته لجماعة العمل وأثارها في العملية الانتاجية التوكيد على درجة تماسك الجماعة (Group Cohesiveness) وأسبابها، ومظاهرها، وارتباطاتها. كما تم التركيز على دور القيادة (Leadership)غير الرسمية باعتبارها وظيفة مهمة في صياغة سلوك الجماعة، أكثر من كونها حالة فردية يتسم بها الفرد ذاته. ويتحدد الدور القيادي للفرد وتأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وإنسجامه مع المعايير والقيم التي تؤطر حركتها وتفاعلها ودرجة تماسكها في مختلف الفعاليات الانسانية.

ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد، حيث تظهر حالات الجماعة غير المتماسكة من خلال مؤشرات انخفاض الانتاجية أو الانتاج، أو الغياب والتمارض، وغير ذلك من الظواهر التي ترتبط بضعف درجة التماسك في تأطير نشاط الجماعة في ميدان العملية الانتاجية وفي تحقيق أهداف المنظمة. فالجماعة المتماسكة تجعل نمو المنظمة يسير بوتائر عالية من النشاط، لأنها تؤكد على التفاعل من خلال القيادة الديمقراطية وأهميتها ودورها في تعزيز الاراء الجماعية، وإيجاد المناخ السليم في المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

لقد ركز التون مايو على ثلاثة مسلمات أساسية وضعها، وانتقد من خلالها حركة الإدارة العملية وهي :(Whyte, 1956 : 125)

أولاً لا تعد الحوافز الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في حقول العملية الانتاجية، إذ اتضح بجلاء تقيد العامل بحدود إنتاجية معينة تمثل أقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم

من حصوله على الجر النقدي وفقاً للقطعة. وهذا يؤكد حقيقة أساسية مفادها عدم اعتبار الدوافع المادية الأساسية لانتاجية العمل. إذ أن العامل غالباً ما يتقيد بانتاجية زملائه في العمل ويرتبط في أدائه تبعاً للاعتبارات الشخصية والقيمية التي يرتبط فيها بهم. كما أنه لا يتصرف إلا في الحدود التي يميلها عليه الباعث الاجتماعي في الاداء.

ثانياً : لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، لا تحددها اطارات العمل الرسمية. أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد داخل المنظمة. كما أن جماعات العمل لها أثر ملحوظ في سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل، باعتبار أن الاخيرة هي وحدة اجتماعية هادفة.

ثالثاً لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل، بالضرورة، مستوى الأداء الكفوء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة. (وقد دلت الدراسات عن واقع المجتمع الياباني مؤخراً على اهمية عدم التخصص المهني الدقيق وأثره الكبير في انتاجية الفرد أو العامل الياباني).

ومن خلال هذه الافتراضات التي زودها مايو، كأحد جوانب التغير الأساسية اللازمة للاتجاهات التقليدية في المنظمة، يتضح بجلاء مدى الاهتمام الذي أولاه لدور العلاقات الاجتماعية وعدم اعتبار الطاقة الفيزيولوجية (المادية) العامل المحرك الأساسي لزيادة كفاءة الاداء الانتاجي وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية، وخصوصاً تجارب هوثورن، في بلورة مفاهيم جديدة أثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الاداء الإنساني. كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الانسانية لمايو في الفكر الاداري، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم الجوانب التي أكدها مايو بهذا الخصوص ما يأتي

أ ـ البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي

ب ـ أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة انتاجية الفرد» والجماعة.

جـ ـ الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في اطار العمل وخاصة أثرها في انتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها

د ـ العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

هـ ـ الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

و ـ بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الابعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.

لقد فتحت هذه الاسهامات الأبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في اطار المنظمة.

المبحث الثالث

مدرسة الفلسفة الإدارية

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوكلس مكريكور (Doughlas McGregor) إلى افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف اداري في المنظمة يرتكز في اطاره العام على نظرية إدارية معينة. ومن هنا يمكن القول بأن التصرفات الإدارية لكل مستوى اداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى. ويرى مكريكور أن الاتجاه السلوكي للمدراء، سواء حصل بوعي وادراك منهم أم بدون ذلك، إنما يعتمد على المبادىء والاطر الفلسفية والفكرية للمدير كما أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون، جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى. وقد تناول مكريكور كلا من الدراسات التقليدية والانسانية بالبحث، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية س (X)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية من خلال نظرية ص (Y) التي يؤمن بها هو. ويمكن ايجاز خصائص كل من النظريتين حسب افتراضات دوكلس مكريكور على الوجه الآتي

أولاً : نظرية (س)

تستند نظرية (X) على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها

أ ـ أن الأفراد العاملن يكرهون، في المتوسط، العمل وذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الامكان، والمبرر الذي يستند عليه دعاة هذا الاتجاه الفكري هو ما يظهر من تصرفات الأفراد من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الانتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقة في الاداء.

ب ـ نظراً لكراهية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم اجبارهم على أدائه. وينبغي اخضاعهم للرقابة والتوجيه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا فإن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة

ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وارشادهم نحو تحقيق الأداء الانتاجي الأعلى. وقد أكد انصاره على خطل التوكيد على أهمية العلاقات الانسانية وتراخي دعاتها في معاملة الفرد بسبب ما يتهم به من تساهل كبير في اطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلباً في تحقيق أهداف المنظمة.

جـ - يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل اشخاص أخرين. كما يتسمون أيضاً، برغبة كبيرة نحو الاستقرار والامن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية. لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هولاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الانتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

وتستمد هذه الافتراضات (التي أوردها مكريكور لنظرية (X)) أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد أو العقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسبما ورد في نظرية (X)) لا يحقق الأهداف المطلوبة. كما أشار أيضاً إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه مكريكور بتعبير بـ «نظرية العصا والجزر» (The Carrot and Stick Theory) لا تشكل خطى على طريق اشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق، بالتالي حافزاً له نحو الاداء الافضل. ولذا فإن الوسائل الانسانية وتعميق ابعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد في اطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.

ثانياً : نظرية (ص) :

لاحظ مكريكور أن هناك انعطافاً جديداً في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين انطلق من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير في مطلع الثلاثينات (1929 - 1933) ثم الحرب العالمية الثانية إلى جانب المشكلات التي ولدها، الاخذ بأسلوب الانتاج الكبير، ثم التغيير الجذري في نظم وعمليات الشراء والتسويق وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية

والتكنولوجية الأخرى. وقد شكل كل ذلك توجهاً جديداً في تغيير معالم الإدارة. ومن هنا فقد لاحظ مكرمكور ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشال الإدارة من الضياع الذي سببته الإتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية (X)، والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المحكم، وغيرها مما ورد ذكره أعلاه. وقد طرح مكريكور بالمقابل، سمات نظرية (Y) أو (ص) على الوجه الآتي (Hellriegel and Slocum, 1978 308)

أ ـ إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب. أما الكراهية للعمل فتنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، وما يحيط به من بيئة معينة. لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في خلق الاجواء الملائمة للأفراد وتوجههم لحب العمل واتيان الابداع فيه.

ب ـ لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الاهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيراً في هذا المجال. هذا خصوصاً إذا اقتنع الفرد بالعمل وإنسجم معه، لأن موافقته الذاتية ستكون ذات أثر كبير في هذا الاتجاه. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساساً بمدى العوائد المتحققة للفرد من الانجاز الافضل. وأهم ما في هذه الجوانب هو ما يرتبط باشباع حاجاته الذاتية في اطار الرغبة في الانجاز، وتوكيد الذات، والعمل الدائب من أجل اشباع حاجاته المتنامية باستمرار.

جـ ـ إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى اشباع الحاجات الذاتية، ويتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في اشباعها. ومن هنا يتضح بأن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت له السبل الكفيلة باشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها أهدافه المطلوبة وطموحاته.

د ـ إن متوسط الأفراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكاناته الفكرية ويحاول جاهداً الإبداع في حل المشكلات المنظمية. أي أنه يتسم بقدرة ملحوظة في استثمار جوانب الخلق والابتكار ذلك لأن الإنسان يمتلك طاقات فردية عالية من شأنها أن تحقق

إمكانية واسعة في الخلق والتطوير. وعليه فالفشل في تحقيق بعض الأهداف المطلوبة للمنظمة لا يعني قصوراً في القدرة الذاتية للافراد في استثمار الطاقات الكامنة، وإنما يعود، مع متطلبات اطلاق الطاقات الذاتية للافراد، وتحقيق استثمارها باستمرار وعلى الوجه المطلوب.

ومن هنا يتضح بأن مكريكور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للافراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين معاً. كما يبدو بوضوح، أن تحقيق الابعاد التكاملية بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وفقاً لنظرية (Y) تتحدد وفقاً لما يأتي

أولاً : تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً : تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب الشروع بتحقيقها خلال مدة زمنية محددة كأن تكون سنة أو شهر، مثلاً

ثالثاً متابعة انجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال المدة الزمنية المعينة.

رابعاً : تقييم النتائج المتحققة للأهداف المطلوبة، إلى جانب الصيغ والاساليب التي تم اعدادها مسبقاً، ومعرفة الانحرافات عنها وتشخيص مسبباتها بموضوعية، واتخاذ السبل التصحيحية علاجياً أو وقائياً

وهكذا يبدو أن الابعاد التي تركز عليها نظرية (Y) تتوافق والافاق الانسانية التي جاءت بها مبادىء الإدارة بالأهداف (Management by Objectives, MBO) وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لاطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

المبحث الرابع

نظرية التفاعل

تناولت نظرية التفاعل (Interaction Theory) المتغيرات التي تفرزها الاثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة. فقد طرح وليام فوت وايت (Whyte, 1959) نظرية التفاعل، واسهم بذلك في انضاج المفاهيم الفكرية التي تؤطرها من خلال ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة، هي

أولاً : الأنشطة :

تمثل الأنشطة (Activities) جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، بينما ما هو قابل للقياس منها.

ثانياً : التفاعل :

يتناول مفهوم التفاعل (Interaction) الاثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال، والمدة التي يتطلبها، والنتائج المترتبة عليه، من ناحية درجة الاستجابة والآثار الناجمة عن التغير في السلوك.

ثالثاً : المشاعر :

يعبر مفهوم المشاعر (Sentiments) عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد هي

أ ـ الاطار الفكري (المبدئي) الذي يتحكم بسلوك الفرد من خلال المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

ب ـ الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

جـ ـ الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عند الشروع بالعمل.

وترتبط هذه المفاهيم الثلاثة (الأنشطة، التفاعل، المشاعر) عضوياً مع بعضها، بحيث أن أي تغيير أو تأثير في احداها يمثل تغييراً مترابطاً في الأخرى، وينعكس في أنماط السلوك. فالتفاعل الاجتماعي، حينما يتأثر بتغيير معيّن، فإن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة لابد أن تتأثر كذلك بنفس القدر الذي تأثرت به طبيعة التفاعل.

وهكذا نظر وايت إلى العلاقات السائدة في السلوك المنظمي للافراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنمط أو نسق من الابعاد السلوكية. كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من الانشطة والتفاعلات والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة.

وقد أكد وايت، من خلال دراسته للآثار البيئية، على حقيقة أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء مع خارجها أو في داخلها. وهكذا يعد تفكير وايت منسجماً ومتكاملاً مع نظرية النظم (Systems Theory) ويخلق اطار للتنبوء بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.

المبحث الخامس

نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة

تعتمد نظرية كرس اركيرس (Argyris) على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير انماطه المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسين هما

أولاً : الانسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الاثر المنظمي للسلوك القائم.

ثانياً : التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.

تتركز الاتجاهات الفكرية، في نظر اركيرس على تحديد الانماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وهي تتمثل بالمتغيرات الواردة أدناه، سواء أكانت بصورة منفردة أو متفاعلة، وهي

أ ـ العوامل الذاتية وهي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.

ب ـ العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في اطار الجماعات الصغيرة، وكيفية التفاعل بينها

جـ ـ العوامل التنظيمية الرسمية وتتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في اطار تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما ورد ذكره أعلاه، يتجلى أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، اضافة إلى ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد.

المبحث السادس

نظرية التنظيم الاجتماعي

تركز نظرية التنظيم الاجتماعي التي صاغها باك (Bakke) على تجاوز المفاهيم التقليدية في نظريته وإعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه. إذ أن تركيز العديد من نظريات المنظمة (في رأي باك) كان على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة (أو السلطة) وتقسيم العمل. أما المعايير الأساسية التي ركز عليها باك فيمكن إيجازها بما يأتي

أولاً أن ينظر إلى السلوك المنظمي بصورة شمولية تستوعب جميع الأجزاء أو المتغيرات المتعلقة به. كما ينبغي أن تكون ذات اطار تطبيقي ينسجم مع طبيعة المنظمات الأخرى ذات الاتجاهات المتشابهة. وهذا التوكيد على المفهوم الشامل في النظرة للمنظمة يعطي دلائل ومؤشرات قادرة على استيعاب النتائج الممكن التنبؤ بها في سلوك المنظمة بصورة عامة.

ثانياً : أن يعبر المفهوم الحقيقي للمنظمة عن الواقع الملموس الذي يمكن ملاحظته من خلال الابعاد الأساسية المكونة له. كما تعرض باك للتحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي للمنظمة المعنية. وقد أسهم هذا الاتجاه في الدراسة في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

ثالثاً : تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة قدرتها الذاتية على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، كما يسهم في تحديد علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها وتمكين الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها النهائية.

إن هذه الجوانب النظرية التي استطاع من خلالها باك بناء نظرية التنظيم الاجتماعي (والتي اعتبرها نظاماً مستمداً من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع بعضها) تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق اشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة. فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية، نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع

البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في اشباع الحاجات الانسانية. كما أن هذا النظام يتعلق بمجمل الانشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة (المجتمع) من حيث التأثير فيها والتأثير بها.

الفصل الرابـع
النظريات الحديثة للمنظمة

المبحث الأول

التطورات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة

تميزت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة بتوكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص، وتقسيم العمل، والرشد (أو العقلانية)، والهيكل التنظيمي، والسلطة، ونطاق الاشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولتها اهتماماً كبيراً، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها أما المدرسة الانسانية (السلوكية)، التي أعقبتها في الظهور، من الناحية التاريخية، فقد اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، فقد أكدت على ضرورة تكييف البنية التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد، وعلى الحوافز المعنوية، ودور جماعات العمل في المنظمة في اطار الانفتاح على المؤثرات البيئية

وباستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، وظهرت بوادر جديدة، من خلال دراسات وبحوث جستر بارنرد وهربرت سايمون أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً هادفاً يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف كما أشير إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف. وأكد بارنرد (Barnard) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وأعتبر عنصر الرغبة الأساس في تحقيق الأهداف. وقد شارك هؤلاء الباحثين في صياغة «الأثر البيئي» (Environmental Effect) وأبرزوا أهمية النظام المفتوح (Open System) وإمكانات استخدامه في تفسير سلوك المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها في ظل المعطيات البيئية ومتغيراتها المختلفة، وفي اطار منظور يستوعب التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة كما أن الاتجاهات الكمية التي اكدتها مدرسة إتخاذ القرارات، ومحاولة اعتمادها المنهج الكمي والنموذج الرياضي والاحصائي في إدارة المنظمة، وتوجيهها الانتباه نحو ضرورة إدراك دور الأثر البيئي ومتغيرات المناخ التنظيمي، قد دلت على اتجاه الفكر المنظمي الحديث نحو توسيع افاق النظرة للمنظمة والاهتمام بالسلوك المنظمي الهادف، وإمكانية ارساء قواعد علمية رصينة من خلال تلك المعطيات الفكرية. ومن بين التوجهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة، لا بد من الاشارة إلى المدخل النظمي (مدرسة

النظم)، والنظام التعاوني، واتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي، والمدخل الموقفي (أو الشرطي)، والمدخل المتكامل، ومدخل التغير والتطوير التنظيمي، اضافة إلى نظرية (Z) اليابانية، وسوف يتم ايضاح هذه الاتجاهات الفكرية تباعاً عبر المباحث اللاحقة من هذا الفصل.

المبحث الثاني

المدخل النظمي أو مدرسة النظم

يعد المدخل النظمي بداية التحول الفكري في الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة، ولم ينشأ هذا الاتجاه من فراغ فكري، بل عبر عن طبيعة المعضلات التي تعرض لها الفكر الكلاسيكي والسلوكي.

أولاً مفهوم النظام

انطلقت نظرية أو مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعمت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية. وقد عرف النظام بأنه «الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً» .(Katz and Rosenzweig, 1967 4)

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية، كونه يتضمن الحقائق المترابطة، أو المبادىء والاجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها إلا أن هناك شبه اجماع على أن النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية (Sub-Systems) التي تؤلف بتكاملها كياناً منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منها. فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الاجزاء والنظم الفرعية (كالجهاز التنفسي، والجهاز الهظمي، والجهاز العصبي) التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل. كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية فنظم الانتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة (المنشأة) وهكذا ومن هنا يتضح بأن جميع الأنشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة، بعضها يمثل أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلاً يضم الأجزاء

ثانياً : خصائص أو سمات النظام

تتميز المنظمة بكونها تمثل نظاماً مفتوحاً من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الانشطة التي تقوم بأدائها. ولكي تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو

الاضمحلال، فإن لا بد من وجود الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية ويمكن إيجاز أهم خصائص النظام بما يأتي

أ ـ يتألف النظام من نظم فرعية (Sub-Systems) وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر (Supra-Systems).

ب ـ لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة

جـ ـ لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد الطاقة (المدخلات)، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات (المخرجات) ويتحقق هذا التوازن رغم أن النظام هو في اتصال دائم مع البيئة كما أنه قادر على مواصلة البقاء ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات تعني الموت أو الاضمحلال.

د ـ تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام

هـ ـ يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، وعلى الوجه الآتي

1 ـ المدخلات (Inputs) وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر) فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم. أما الموارد المادية فتتمثل بالمعدات والمكائن والأدوات. وتشمل الموارد المالية رؤوس الاموال (رأس المال الممتلك) ورؤس الاموال المقترضة أم المعلومات فتشمل البيانات الواردة، ومعالجتها وخزنها واستعادتها. وتعتمد الانظمة المفتوحة على استيراد الطاقة، المتمثلة بالمدخلات، من البيئة الخارجية، وتتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتستطيع الاخيرة من خلال ذلك أن تواصل أنشطتها المختلفة وتقديم السلع والخدمات

والمعلومات إلى البيئة (النظام الأكبر) كما أن أي تغيير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل

2 ـ العمليات أو التحويل (Transformation, Process, or Throughput)

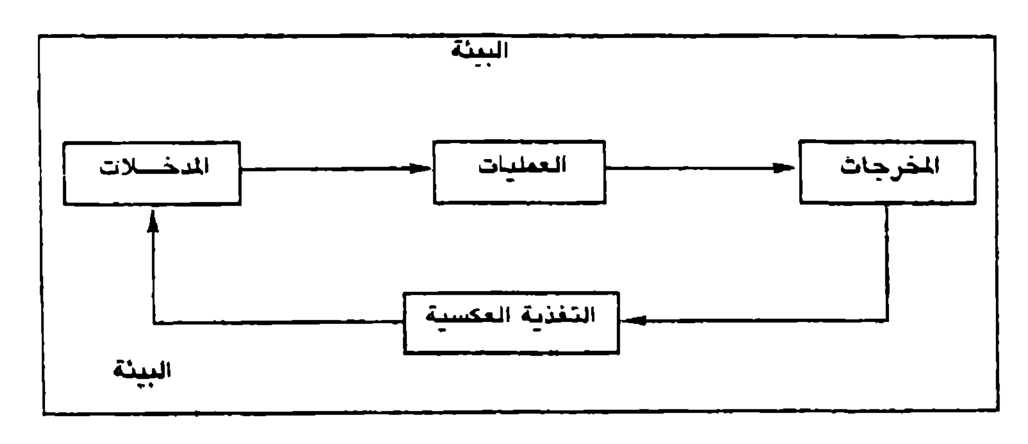
ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

3 ـ المخرجات (Outputs) : وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام، وسبب قيامه وعمله

4 ـ التغذية العكسية (أو المرتجعة أو المرتدة) (Feedback) : وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الايجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام. إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الايجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته، ويمثل الشكل أدناه طبيعة النظام ومتغيراته الأساسية.

شكل رقم (4 - 1)

نموذج النظام المفتوح



و- التمايز أو التخصص إذ تميل النظم المفتوحة نحو التمايز (Differentiation) أو التخصص (Specialization) في إنجاز أعمالها، حيث أنها تبدأ بسيطة ثم تصل، من خلال نموها المتدرج، إلى درجات عالية من التعقيد الذي يستوجب زيادة التقسيمات المتخصصة، لكي تحقق استمرار وجودها من خلال انجاز مهماتها أو استيعاب التعقيد في أنشطتها.

ز - الاستهداف فالنظام هو كيان هادف (Goal-seeking, or Purposeful) فمنظمة (منشأة) الاعمال، مثلاً، هي وحدة اجتماعية هادفة، تسعى من خلال ممارسة أنشطتها المختلفة إلى تحقيق أهداف متعددة، مثل الربحية، والتوسع، والبناء ويهدف الإفراد إلى تحسين مستوياتهم المعاشية وظروف العمل المادية. كما تستهدف الدولة كنظام كبير، إلى السيادة والأمن وتحقيق الرفاهية لأبناء المجتمع. وهكذا يتضح بأن النظام يمارس فعالياته من أجل تحقيق أهداف متعددة.

ح - الشمولية (أو الكلية) مقابل الاستقلال، ويقصد بـ «الشمولية» (Wholeness) ترابط أجزاء النظام بعلاقات. فإذا كان كل جزء مرتبط بشكل أو بآخر بالأجزاء الأخرى، بحيث أن التغيير في أي جزء منها يؤدي إلى تغيير في كل الأجزاء الأخرى، فإن النظام يسمى شاملاً، أو كلاً متكاملاً وبعكس ذلك، فإن الاستقلال يعني عدم ترابط الاجزاء ببعضها، بحيث أن وجودها سوية هو مجرد عملية تجميع، ولا ترابط بين الأجزاء أية علاقات، وبالتالي عدم وجود النظام الذي يجمعها سوية. (Hall and Hagen, 1956 18 - 28)

ط - التداؤب (Synergy) وهو يعني أن المخرجات هي أكثر من مجرد جمع المدخلات أو أن الكل هو أكثر من حاصل جمع أجزائه. فالأجزاء لو أخذت بدون علاقات أو ترابط بينها هي أقل قوة وفاعلية من النظام الذي تكونه سوية. فالوحدة العربية. كنظام هي أكبر من مجرد مجموع الاقطار العربية، فالأمة العربية بوحدتها هي أكثر عطاء من الأقطار بمفردها، والمعمل كنظام هو أكبر من حاصل جمع الأفراد والمعدات والمواد هذا الشيء المضاف الذي يخلقه اجتماع الأجزاء وترابطها سوية في النظام هو صفة التداؤب (أو التعاون، أو العمل معاً). (Litterer, 1972 : 46 - 47)

ي ـ الاستقرار والتوازن والتكيف، تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة (النظام الأكبر)، حيث أنها تقوم باستمرار باستيراد الطاقة اللازمة للنمو والتطور ومواصلة الأداء. كما تتسم بالتكيف والتوازن المتحرك مع البيئة، سيما عند تقديم المخرجات إليها. ولا يعني الاستقرار الثابت المطلق بل أنه يمثل الاستمرار في النشاط والحركة بطرق تسهم في الحفاظ على التوازن المطلوب. وتعكس حقيقة التوازن المتحرك مسألة الاحتفاظ بالخصائص الأصلية للنظام مع الاستعداد الدائم للتكييف البيئي والانسجام مع متغيرات البيئة في اطار تطور وتوسع النظام.

ك ـ التكامل أو التنسيق إذ تعد ظاهرة التكامل (Integration) أو التنسيق (Coordnation) من المظاهر الأساسية التي تتميز بها الانظمة المفتوحة، خاصة وأن النظام يحتوي على مجموعة من الأجزاء التي تتكامل مع بعضها في اطار الأنشطة التي تقوم بأدائها، والتكامل (أو التنسيق) هو عكس التخصص (Specialization) إذ أن تجزئة النظام إلى مكونات متخصصة يتطلب ربطها سوية بشكل متناسق ومتكامل حتى لا يفقد النظام وجوده الموحد ففي المنظمة الإنسانية، هناك تقسيم للعمل (تخصص) مع ضرورة تنسيق ما تمت تجزئته في قيادة واحدة تحقق التكامل.

ل ـ التلاشي أو الاضمحلال وهو قانون طبيعي تسير بمقتضاه كل الانظمة الكونية الموجودة. إذ يتعرض النظام لظاهرة التلاشي أو الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استمرار استيراد الطاقة (الموارد المختلفة) بما فيها المواد والمعلومات وتوظيفها، وكذلك عند الاخفاق في استيعاب البيئة الخارجية لمخرجات النظام، السلعية أو الخدمية. لذلك لا بد لها أن تعتمد السبل الكفيلة بخلق التوازن المستمر مع البيئة الخارجية لضمان الاستمرار والبقاء. وبعكسه فإن ظاهرة الضمور أو التلاشي تؤدي إلى انحلال النظام إلى الأجزاء التي تكون منها (موت الإنسان، كنظام، وتحلله إلى مكوناته الأصلية مثلاً).

وفي ضوء ذلك يتضح بجلاء أن المنظمة هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من

الأجزاء، تتميز بالنشاطات المتفاعلة، وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة. والمنظمة هي عبارة عن مجموعة من المدخلات التي يتطلبها الأداء الذي يتحقق جراء التفاعل بين العناصر المختلفة (العمليات) بغية تقديم المخرجات، ودعوة المعلومات منها كتغذية عكسية من البيئة المحيطة. كما أن المنظمة تتصف بكل الخصائص أو السمات التي وردت أعلاه عن النظام المفتوح

ثالثاً أنواع النظم

ليس هناك اتفاق بين الباحثين بشأن أنواع النظم الكائنة، وتحديدها بشكل واضح فقد يتناول العديد منهم أنواعاً متباينة من النظم، تبعاً لاختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الباحث أو ذاك لطبيعة النظام. ويمكن طرح الأنواع الشائعة من النظم كما يأتي

أ ـ النظم الساكنة والمتحركة (الديناميكية)

يقصد بالنظام الساكن أو الثابت (Static System) ذلك النظام الذي يعمل بمعزل عن أثر بقية النظم في البيئة وله خصائصه الداخلية الثابتة التي لا تخضع لاثار المتغيرات الخارجية. حيث أن هذا النظام لا يشكل جزءاً من نظام أكبر كما أنه لا يمثل نظاماً لأجزاء متفاعلة وإنما يتمتع بخصوصية متكاملة بذاتها كالأنظمة الخرافية أو الخيالية

أما النظام الديناميكي (Dynamic System) فهو النظام الذي يشكل وجوده حالة تفاعلية مع النظم الأكبر حجماً أو بين الأجزاء المكونة له، فهو يتسم بالتفاعل التكاملي واستعداده للتأثر والتأثير، ولا تشكل حالة السكون أو الاستقرار في هذا النظام إلا حالة غير طبيعية، سيما وأن النظام الديناميكي يتسم بالقدرة على التكييف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

ب ـ النظم الالية والعضوية

يقصد بالنظم الآلية أو الميكانيكية (Mechanistic Systems) تلك النظم المصطنعة التي تميل إلى العمل ذاتياً أو تلقائياً تحت تأثير العوامل الآلية التي توفر سبل عملها، كالآلآت والمعدات الانتاجية مثلاً. أما النظم العضوية (Organic Systems) فهي تشمل النظم البيولوجية والاجتماعية التي تتعامل مع النظم الأخرى ويحصل التفاعل المتبادل بين كل منهما.

جـ - النظم الطبيعية والمصطنعة

تمثل النظم الطبيعية (Natural Systems) تلك النظم المادية أو الفيزيقية (Physical Systems)، أو الحياتية أو البايولوجية (Biological Systems) فالنظام الشمسي وجسم الإنسان تعد نظماً طبيعية، أما النظم المصطنعة فهي تلك التي يقوم الانسان بصنعها والتأثير فيها أو في تكوينها فالمنشأة نظام مصطنع لأنها من صنع وبناء الإنسان ومعيار التفرقة بين كل من النوعين من النظم هو دور الإنسان في خلقها أو تكوينها.

د - النظام المغلق والمفتوح

تذهب الاتجاهات الحديثة في نظرية النظم إلى توكيد نوعين من النظم هما النظام المغلق (Closed System) وهو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أو الاجتماعية ونادراً ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق.

أما النظام المفتوح (Open System) فهو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية. وتمثل المنظمات الإنسانية نظاماً مفتوحة تتألف بدورها من مجموعة من نظم فرعية، كما هو الحال بالمنشأة الصناعية التي تتكون من نظام الانتاج ونظام التسويق ونظام المالية ونظام الأفراد ونظام البحث والتطوير كما أن النظم الفرعية (Sub - Sys-tems) تتفاعل مع بعضها في اطار المنظمة على أساس أنها كيان شامل متكامل من العلاقات القائمة في اطار نظام أكبر (Supra - System)، يمثل البيئة التي تتعامل معها المنظمة في مختلف نظمها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية كما تتضمن هذه النظم الأنشطة التي تعتمد استيراد الطاقة المتاحة من البيئة البشرية والمادية والمالية والمعلومات في اطار تفاعل النظم الفرعية المكونة لها. وهي تقدم مخرجاتها للبيئة متمثلة بالسلع والخدمات والمعلومات وتتسلم من البيئة استجابات أو تغذية عكسية (مرتجعة أو مرتدة)، علاجية كانت أم وقائية تمثل مصادراً للمعلومات بغية تجاوز الانحرافات الحاصلة أو تصحيحها في الوسط البيئي الذي تتعامل معه. ومن هنا يتضح بجلاء أن النظم المفتوحة تشكل الاطار العام للتفاعل القائم بين المتغيرات السائدة في الوسط الذي تعيش به المنظمة. كما أنها تشكل الحالة الطبيعية لجميع النظم السائدة حيث أن الاخيرة تتعرض إلى التلاشي أو الاضمحلال عند فقدانها القدرة على التفاعل مع البيئة وإمكانية التكييف معها.

المبحث الثالث

نظرية النظام التعاوني

المنظمة في نظر جستر بارنرد (Barnard, 1938) هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السُّبل الكفيلة بتحقيق أهدافه. فالمنظمة في تصوره عبارة عن «نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور». والمنظمة تبعاً لهذا المنطق هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر، يضم وحدات أصغر منه، ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزائه ويمثل العنصر الانساني (من وجهة نظر بارنرد) أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة. وقد نادى بشكل صريح في اعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية. وقد اشار بارنرد إلى أن التنظيم غير الرسمي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات والاتصالات بين الأعضاء في ظل التنظيم الرسمي. ثم أن التنظيم غير الرسمي لا يتسم بشكل تركيبي محدد أو واضح المعالم أو الصور. كما أنه ليس مقسماً إلى أقسام واضحة أو محددة، ويتسم بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار. ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي، وبطبيعة العلاقات السائدة فيه. وقد ركز بارنرد، من خلال ايضاحه للجوانب المتعلقة بالأنشطة التعاونية في ظل المفاهيم التي تناولها، على ما يأتي

أولاً : التنظيم غير الرسمي

يعد التنظيم غير الرسمي في نظر برنارد من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمدها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما

أ ـ يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم واتجاهات ،عادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلالها أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعنية.

ب ـ يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانباً كبيراً من الأهداف التي يسعى إليها.

ولذا فإن الحقيقة التي أبرزتها نظرية النظام التعاوني، أثناء توكيدها على أهمية التنظيم غير الرسمي، هي أن التنظيم الرسمي من شأنه أن يسهم في بناء علاقات غير رسمية تنبع من داخل الأطر التركيبية للعلاقات الرسمية السائدة في المنظمة. أي أنه لا بد أن تراعي الإدارات المسؤولة أهمية استثمار الأبعاد التي يحققها التنظيم غير الرسمي التي يمكن انجازها بما يأتي (السلمي 1975 179)

1 ـ تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة وأجزائها.

2 ـ تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

3 ـ تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي.

ثانياً التخصص المنظمي

أكدت نظرية النظام التعاوني على ضرورة اعطاء التخصص المنظمي أهمية أساسية، سيما وأن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وإمكاناتها. كما أن اعتماد الأساليب التخصصية في المنظمة تتطلب، في الوقت ذاته، التعرف على أهدافها وتحليلها إلى أهداف عامة، ثم أهداف وسيطة، وهكذا وصولاً إلى الأهداف الفرعية والثانوية أو التفصيلية. وظاهرة التخصص في المنظمة من شأنها أن تحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء العاملين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة المعنية. ويقوم هذا التخصص وفقاً لنظرية بارنرد على أسس خمسة هي: (السلمي 1975 179)

أ ـ التخصص على الأساس الجغرافي.

ب ـ التخصص على الأساس الزمني

جـ ـ التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل (الزبائن)

د ـ التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.

هـ ـ التخصص على أساس طرق أو أساليب العمل.

ثالثاً اقتصاديات الحوافز

تناولت نظرية بارنرد القوى البشرية بأهمية استثنائية في معرض التوكيد على أسس التعاون الهادف في المنظمات المختلفة. ويلعب عنصرا الاتصال والتفاعل بين الأفراد دوراً كبيراً في مجال تحقيق أهداف المنظمة. كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الابداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة. وأكد بارنرد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية اسهامهم الفعال في المنظمة. وقد قسم بارنرد المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد كما يأتي

أ - الحوافز المادية كالنقود وغيرها من الحوافز العينية ذات القيم المغرية في تشجيع اسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

ب - الحوافز المعنوية كفرص التقدم والترقية، والوصول للمراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهود، والولاء للمنظمة.

جـ - ظروف العمل المادية التي تتلائم مع رغبات وطموحات الأفراد.

د - حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل.

هـ - حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والاسهام فيه.

ولا تحقق هذه الحوافز أثرها الايجابي إلا إذا اقترنت بعوامل التناسق والتكامل بين الاسهامات والمردودات المتحققة منها. وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى ترويج مثل هذه المغريات وتوكيد أهميتها

المبحث الرابع

نظرية اتخاذ القـرارات، والتوازن التنظيمي

تعـد الاتجـاهات الفكرية لنظرية اتخاذ القـرارات، والتـوازن المنظمي حـصـيلة منطقية لقـصـور النظريات السلوكية عن اعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات لقد تركزت اهتمامات المدرسه السلوكية على العـديد من الجوانب الإنسـانية، مثل القيادة والمشـاركـة، والتنظيم غير الرسـمي، والحـوافـز، والدافـعـيـة والتكامل وأفـادت تلك المدرسـة العـديد من البـاحـثين في دراسـة المتـغيرات البـيئية، والمناخ المنظمي، وغيره من الجـوانب التي مـهـدت السـبـيل لأهمية النظرة للإدارة على أنها عمليات اتخاذ قرار. وقد شكل هذا الاتجـاه محوراً رئيـساً للفكر الإداري بحيث تم التوكيد على أن السلوك المنظمي يعـتـمد عموماً على المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرار الإداري كمحور يرتكز إليه في أداء الأنـشـطـة الإدارية. وقـد اقترن اسم هربرت سـايمـون (Simon) بـنظرية اتخاذ القـرارات الإدارية، حـيـث قـدم تصـوراً واضـحـاً لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القـرار في تحليل ودراسـة سلوك المنظمة. هذا اضافة لاسهاماته مع زميله مارج (March) في وضع نظرية التـوازن التنظيـمي ومـعـالجـاته للجـهـود المبـذولة في هذا الخصوص وتعد اتجـاهات سـايمون امتداداً للفكر التعاوني الذي أكده جستر بارنرد عن المنظمة. فالسـلوك الرشيد للمنظمة في نظر سايمون، يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويعد اختيار البـديل الأفضل بين البـدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها. وقد أكد سايمون على مـفـهوم الرضا بأقل من الحد الأقصى من المنافع المتـحـقـقـة. كما قدم نموذج «الرجل الإداري» كبديل «للرجل الاقتصادي» الذي افترضـنه المدرسة التقليدية من حيث تحقيق البديل الأفضل، واعتماد سلوكه على الرشد أو العـقـلانيـة في التـفكير. وقـد مـيـز سـايمـون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما :(Simon, 1965 : 37)

أولاً الرشـد الموضـوعي (Objective Rationality) : ويـمـثل الرشـد أو السـلوك العـقـلاني في اتخاذ القـرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفـر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

ثانياً الرشد الذاتي (أو الشخصي) (Subjective Rationality) : ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

وفي ضوء ذلك، أشار سايمون إلى ضرورة استبعاد فكرة الرشد المطلق في المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات. ذلك لأن البدائل المتاحة محدودة، من ناحية، وقدرة الفرد في الحصول أو المفاضلة بينها تتسم بالمحدودية من ناحية أخرى، ومن هنا فإنه لا مندوحة من التركيز على القرار «المرضي» (Satisficing) وفق المتاح من البدائل المتوافرة أو الممكنة فقط الخاضعة للمحددات.

والمنظمة في نظر سايمون، هي مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لاشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية. وينطلق مفهوم «التوازن المنظمي» (Organizational Equilbrium) الذي أكده مارج وسايمون أساساً من حقيقة المشاركة في المنظمة واتخاذ القرارات فيها. وقد تضمنت نظرية سايمون مجموعة من العناصر التي يمكن ايجازها بما يأتي

أولاً اتخاذ القرارات

فالمنظمة هي هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف (أو مجموعة أهداف) معينة عبر نشاطات مختلفة.

ثانياً : البيئة :

تتحكم البيئة بتحديد عدد البدائل المتاحة لمتخذي القرار. فأعضاء المنظمة يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل، ولذا لا بد من المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها على وفق ما هو متاح، وضمن محددات (Constraints) البيئة.

ثالثاً : الجماعة :

تأخذ عملية اتخاذ القرار شكلاً منظمياً معيناً. ويؤكد وجود الجماعة على أهمية اعتماد

الرأي الجماعي في اتخاذ القرار، لذلك لا بد أن يصار إلى قبول وتعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل لكي يتم من خلاله التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين في المنظمة.

رابعاً التخصص

لا بد من الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في المنظمة وأن يصار إلى أسلوب الهرمية (Hierarchy) في بناء هيكل المنظمة، بحيث يكون هناك أفراد متخصصون في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي يسهمون في اتخاذ القرارات. وبالمقابل يتولى الأفراد الآخرون، وفي المستويات الدنيا من الهيكل المذكور، الاشتراك في عملية التنفيذ.

خامساً الالتزام بالقرارات

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فإنه لا بد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العليا، ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي

أ ـ استخدام السلطة (الصلاحية).

ب ـ خلق الولاء المنظمي.

جـ ـ معيار الكفاءة.

د ـ الاتصالات.

هـ ـ التدريب

سادساً التوازن بين المغريات والاسهامات

تستمد المنظمة قوتها في تحقيق أهدافها من خلال اسهامات (Contributions) الأعضاء فيها. كما تعد المغريات (Inducements) المقدمة للأعضاء أسلوباً هادفاً لتعميق الولاء للمنظمة، مقابل الاسهامات المقدمة. ولذلك تعد المقابلة بينهما معياراً رئيساً في اظهار قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال خلق التوازن (Equilbrium) بين المغريات المقدمة للأعضاء واسهاماتهم في أوجه نشاط المنظمة بغية تحقيق أهدافها

المبحث الخامس

المدخل الظرفي (أو الشرطي، أو الموقفي)

اتسمت الدراسات سالفة الذكر باهتماماتها بالتحرى عن أوجه قصور النماذج النظرية في اعطاء تصور شامل وإدراك كامل للمتغيرات التي تتحكم في سلوك المنظمة. فظاهرة عدم إمكانية استيعاب قوانين (أو تعميمات) الظواهر المنظمة وفهم متغيراتها وإدراك معالمها لازالت محط دراسة وتحليل العديد من الباحثين. وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الاستقرار في الفهم الشامل للسلوك المنظمي إلى حقيقة التغير الزماني والمكاني (الظرفي)، من جهة، ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمية، من جهة أخرى، والتي يمكن اجمالها بما يأتي

أولاً عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانياً ومكانياً) بسبب طبيعة الانسان والجماعة، وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة.

ثانياً الطبيعة الديناميكيّة (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة.

ثالثاً تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثار كل منها في ذلك السلوك.

رابعاً طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزاً عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة.

وهكذا جاء المدخل الظرفي (أو الشرطي، أو الموقف) (Contingency, or Conditional Approach) في دراسة سلوك المنظمة أكثر صدقاً في ايضاح حقيقة عدم الثبات أو الاستقرار في الظواهر المنظمية، على وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات اللاتأكد، وحسب طبيعة التغييرات الكثيرة الحاصلة زمانياً ومكانياً. وقد اتسم المدخل الظرفي، وخاصة بالصياغة التي قدمها لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch)، بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على «ما ينبغي أن يكون» إلى الحالة الواقعية التي تبحث في «ما هو كائن فعلاً» وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها. تلك هي الحقائق التي أكدها

المدخل الظرفي مما جعله أكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة، من خلال الاستقراء الذي يستوعب حقيقة الآثار والمتغيرات الظرفية. ويعد المدخل الظرفي حصيلة لتفاعل ثلاثة اتجاهات فكرية هي

أولاً مدرسة النظم : تم التعرض لهذا المدخل في المبحث السابق واشير هناك إلى تجاوزه النظرة المثالية في الفكر المنظمي واهتمامه بالنظرة الشمولية لجميع المتغيرات المنظمية.

ثانياً : نظرية القيادة : أكد هذا المدخل على بناء النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة كنموذج (فدلر) ونموذج (فروم)، التي ركزت على جانب مهم من الجوانب المنظمية تمثل بالقيادة.

ثالثاً المدخل التكاملي قدم هذا المدخل اطاراً شاملاً للمتغيرات المتعلقة بفاعلية المنظمة، من خلال النموذج العلمي الذي يستوعب طبيعة المتغيرات المنظمية المختلفة (كما هو أدناه).

لقد أكدت الاتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظرفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلاً من القانون الشامل أو الثابت نظراً لكون حالة الاستقرار أو الثبات لا تنسجم اطلاقاً مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعملون فيها فالاطار العام الذي يعتمده المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا فإن درجة نجاح المنظمة، أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء، يقترن بمدى تكييفها هيكلاً وسلوكاً للمتغيرات أو المؤثرات البيئية. وقد أكد رواد المدخل الظرفي على مدخلين أساسين هما

أ ـ المتغيرات البيئية ، التي تتضمن المؤثرات البيئية، وعدم التأكد (اللاتأكد) والتكنولوجيا الخ.

ب ـ المتغيرات الهيكلية، التي تتضمن الهيكل التنظيمي، وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.

وأكدت الدراسات الميدانية للباحثين في اطار المدخل الظرفي على الحقيقة الاساسية التي ينبغي أن لا يغفلها المعنيون في الفكر المنظمي، وبدراسة ظواهره ألا وهي عدم

الثبات، وتعدد القوانين التي تتحكم فيها. فلكل ظاهر منظمية ظروفها الخاصة، وسماتها الذاتية، وعوامل تحكمها أثراً وتأثيراً فالمتغيرات البيئية هي ليست في حالة ثبات أو استقرار. إلا أن رواد هذا المدخل لم يتوصلوا إلى معالجات واضحة لطبيعة العلاقات المنظمية السائدة، سوى توكيدهم على ظاهرة التغيير وعدم الثبات، وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهتها، وبخصوصيات كثيرة.

المبحث السادس

المدخل التكاملي

تناولت الافتراضات الأساسية للمدخل التكاملي محاولة فهم القوانين العامة التي تحكم الظواهر المنظمة التي يتم في ضوئها تفسير أسباب نشأة المنظمة وعوامل نموها وتطويرها، ثم المتغيرات التي تحكم سلوكها، وتحدد في اطارها مواقف واتجاهات الأفراد والجماعات والمتغيرات البيئية التي تؤكد مسألة التفاعل بين المنظمة والبيئة والأسباب التي تدعو إلى اختلال المنظمة وانحلالها وضمورها أو موتها ويقوم المدخل التكاملي على الافتراضات الآتية :(السلمي، 1975 223)

أولاً : المنظمة نظام اجتماعي مفتوح (Open Social System) يتكون من هياكل وعلاقات متداخلة بينه وبين أعضائه وبيئته المحيطة به.

ثانياً تنشأ المنظمة استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، تهتم بها جماعات من الناس تتوحد مصالحهم وتتفق أهدافهم. ولذا فإن المنظمة قد تنشأ بصورة مخططة أو رسمية. كما قد يكون نشوءها عفوياً أو تلقائياً غير مخطط، إلا أنه من أجل الاستمرار لا بد أن يكتسب ذلك صفة الرسمية لاثبات شرعيتها وتأمين علاقاتها مع البيئة.

ثالثاً : يتحدد سلوك المنظمة بتأثير التفاعل بين العديد من المتغيرات التي يعد بعضها داخلياً نابعاً عن المنظمة ذاتها ومتصلاً بها تاريخياً، وبعضها نابع عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. وتستهدف المنظمة أحداث توازن نسبي متحرك (Dynamic Equilbrium) مع البيئة وتعمل على توفير مستلزمات تحقيق الكفاءة والفاعلية.

رابعاً تفرض المنظمة على أعضائها أنماطاً سلوكية معينة تتناسب وطبيعة المراكز والأدوار التي يشغلونها، بحيث يتم التميز بين أعضاء المنظمة من خلال السلطة التي يمارسها كل فرد فيها. كما تتحدد العلاقات المنظمية في أنماط سلوكية متوقعة، بحيث يمكن التنبؤ بها. وتميل التصرفات الفردية أو الجماعية إلى التكرار في المواقف المتماثلة أو المتشابهة وبالتالي يقل الغموض والمفاجأة في

التوقع، وتستطيع المنظمة تحقيق السيطرة على أعضائها من خلال العمليات الأساسية الآتية القيادة، الاتصال، اتخاذ القرارات، التحفيز، الرقابة

خامساً تتشابك الأجزاء المختلفة للمنظمة وتتناسق أنشطتها وتتحد فعالياتها بدرجة تتحقق معها سبل الانسياب الفعال للأنشطة المختلفة من مراكز اتخاذ القرارات إلى جميع جوانب المنظمة ومراكزها التنفيذية المختلفة. وفي ضوء المرونة والتدفق والدقة في نظام المعلومات تتحقق السيطرة على المواقف التي يتعامل معها الفرد وتزداد قدرته على استثمار الفرص وتقليل جوانب الاخفاق والمخاطر التي يتعرض لها سلوك المنظمة.

سادساً تتسم المنظمة باستمرار النشاط واتصاله بشكل دوري بحيث تأخذ الأنشطة شكل دورة كاملة تغذي نفسها، وبحيث تقدم المنظمة المجتمع مخرجاتها السلعية أو الخدمية، وتحصل على مدخلاتها المادية والبشرية والمالية، كأساس لاستمرار النشاط.

سابعاً تحقق المنظمة لذاتها سبل الاستمرار من خلال استيراد مصادر الطاقة من البيئة المحيطة بها ولا تتعرض بذلك لظاهرة الفناء أو الاضمحلال أو الموت إلا حينما تتعرض إلى الإنعزال عن البيئة وسبل التفاعل معها.

ثامناً تتركز قوي النمو والتطوير المنظمي على طبيعة التكوين الذاتي والخصائص المميزة للمنظمة، ولكن حقيقة انطلاق هذه القوى بفاعلية أكبر تأتي من خلال قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها، وإدراكها للمنافع التي يمكن تحقيقها واستثمارها من البيئة ذاتها

تاسعاً تمثل مسيرة النمو والتطوير في المنظمة حالة طبيعية تفرضها طبيعة العلاقة الحركية والتغير المستمرين في سلوك المنظمة. كما يلعب التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة دوراً كبيراً في احداث هذا التأثير. ولكن النمو والتطوير يخضعان جزئياً لرقابة أو سيطرة القيادات فبي المنظمة.

عاشراً بتميز المنظمة بالسعي نحو تحقيق التوازن المتحرك حيث تعمل الأنشطة على استيراد المدخلات وصيانتها وتحويلها إلى مخرجات تقدمها إلى

المجتمع وتعمل المنظمة في المدى البعيد، على تحقيق التوازن بين النشاط المبذول وبين العائد المتحقق منه وتعكس حقيقة التوازن المتحرك قدرة المنظمة على التأقلم مع المتغيرات البيئية.

حادي عشر تستطيع أية منظمة تنويع وظائفها وأنشطتها لمقابلة التغيرات الناشئة عن الظروف البيئية وما يصاحبها من تغير وتطور مستمرين.

ثاني عشر تعتمد المنظمة على العنصر البشري في أداء الأنشطة أو الفعاليات المختلفة، وهي تضم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تتصف بخصائص نفسية واجتماعية متميزة إذ أن سلوك هؤلاء الأفراد والجماعات يلعب دوراً رئيساً في أداء المنظمة، وفي صياغة حركة النمو والتغيير.

ثالث عشر تتوقف كفاءة وفاعلية المنظمة واستمرار بقائها على طبيعة العلاقات السائدة بين أعضائها. أي أن التغيير والتطوير المستمرين في المنظمة وسلوكه يتوقفان على مدى استقرار العلاقات فيها أو اضمحلالها

المبحث السابع

مدخل التطوير المنظمـي

لقـد أبرزت المداخل السالفة الدراسـة المنظمـة حقيقة أساسية مفادها أن المنظمة دائبة التـغـيير والتـبـديل، خـاصـة وأن الواقع المنظمي والانسـاني منه بوجـه خـاص، يتطلب استـمرار تحقيق ما يطلق عليه بـ «التوازن الديناميكي» (المتحرك)، بين متطلبات المنظمة وإمكانيـة نجاحـهـا وتحـقـيق استمراريتها، وبين البيئة ومتغيراتها المستمرة. وقد اكدت المداخل المتعددة لدراسة المنظمة، مثل المدخل النظمي والظرفي والتكاملي، على هذه الحقـائق. ولـذلك يلاحظ أن مـدخل التطوير المنظمي استـمـد منطلقـاته الفكرية من الحقـائق التي أكدتها المداخل المنظمية السـابقة. فالتغير أو التطوير المنظمي حالة تعيشها جميع المنظمات، سـيما وأنها تعـمـل في وسط اجتماعي يتـسـم بعـدم الثبـات أو الاستقرار. لكن حـقـيـقـة التـغـيير تتـبـاين في صيغتها. فبعض التغييرات تعتمد المنهجية المخططة والمدروسـة لغـرض تحـقيق الانسـجام مع البيئة وبعضها يحصل بصورة عفوية أو تلقائية، ويتـوسط البعض الاخر ما بين هاتين الحالتين ولكن الواقع العملي يؤكد على أن التغير أو التطوير حقيقة أساسية تعيشها المنظمات الانسانية بشكل عام.

فقد سبقت الاشارة إلى أن المنظمـة هي عـبارة عن نظام اجتماعي هادف يتسم بطابع التأثر مع البـيئة التي يعـمـل فـيـهـا لذلك فالعلاقات السـائدة في المنظمة عرضة للتغيير والتطوير، على وفق طبـيعة المتغيرات البيئية وواقع المناخ السـائد في المنظمة بشكل عام

فـالتـغـيير أو التطوير يواجـه في أغلب الاحـيـان المقـاومـة نتـيـجـة لمواقف الأفـراد، واتجـاهاتهم في عـدم تقـبل العـديد من المـتغيرات التي تتـعـرض لها المنظمة التي يعملون فـيـهـا. هذا خاصة وأن المقاومة الناجمة عن التغيير تشكل حالة طبيعية، بسـبب اختلاف المـصـالـح وتعـارض الأهداف. ولكن أشكال المقـاومـة، ذاتها، ليـسـت متماثلة في جميع المنظمات، ولو أنها، كـحالة عامة، حقيقة لا مناص من اقرارها، والتوكيد على ضرورة تكيـيـف مناخ المنظمـة لها، وذلك بانتـهـاج السـبل الكفيلة بتقليص آثارها وعدم اعطائها دوراً تأثيرياً كـبيراً على أنشطة المنظمـة وفـعـاليـاتها ويلاحظ هنا أن تحـيـيد أو استقطاب سـبل المقـاومـة للتـغـيير من شأنه أن يحقق مـبـدأ اعادة التوازن المتحرك نسبياً للمنظمة،

وتوفـر إمكانات الاسـتمرار في الأداء، تبعا لأهدافها وبما يتوافق مع انشطتها المختلفة.

ومن هنا يبـدو جليـاً بأن المنظمـة لا بد أن تسـعى جـدياً نحو تكييف المؤثرات ألبيئية تبـعـاً لأهدافـها وتقليص درجات المقاومة التي يتعرض لها التغيير فيها ولذلك لا بد من السـعي بشكل هادف نحـو تخطيط عـمليـات التطرير المنظمي وسـبل التـغيير بعيداً عن العفوية أو التلقائية. فالتطوير المنظمي (Organizational Development, OD)من شأنه أن يوفـر الاسـس الكفـيلة باستيعاب التغيير وتعزيز مكانته التأثيرية في المنظمة، بمكوناتها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية على حـد سـواء. ولذلك تصـبح عـمليات التغيير الحاصلة ذات ابعاد ايجابية تعمل على تعـزيز ودعم حـركـة التطوير المنظمي بالصـورة المنسـجمة مع معطيات التغيرات البيئية والمناخية العامة للمنظمة.

لقد عرف بنس (Bennis, 1966 91) التغير على أنه «طريقـة لاستخدام الاساليب الاجـتماعية لمعالجة مشكلات المجتمع. فهو عملية إدارية وثقافية تـشمل تشخيصاً أو أداة للتـغير أو نظاماً يسعى إلى التغيير بهدف حل مشكلة مطروحة أو التخطيط لتحقيق حالة أفـضل لعـمل المنظمة». كما عرفه سكبنز (Skibbins, 1974 48) على أنـه «الأسلوب الاداري لتحويل المنظمة إلى حـالة بناءه أفـضل في مجال تطويرها المتـوقع مستقبلاً أما مفهوم التطوير المنظمي فقد تعرض هو الاخر إلى وجـهات نظر مختلفة من قبل العديد من البـاحثين. فقد عرفه بكهارد (Beckhard, 1969 : 9) بأنه «جهد مخطط على مستوى المنظمـة ككل تدعـمـه الإدارة العليـا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال مدخلات مخططة إلى العمليات، وباستخدام العلوم السلوكية». كما عرف المفهوم على أنه «عملية مخططة ومنتظمـة يتم بمـوجـبـهـا اسـتـخدام مبادىء وأساليب العلوم اللسوكية في منظمة قائمة فعلاً من أجل تحـسـينهـا ورفع كـفاءتها، وبهدف أحداث تغيير شامل فيها ككل، وباعـتماد نتائج البحوث والدراسـات التنظيمية». (السـلمي 175 251)

يتضح من خلال هذه المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين على أن كل من التـغيير والتطوير المنظمي يعطيان ذات الابعاد من حيث

أولاً : الأهداف :

تـستهدف المنظمة من التغير والتطوير انجاز ما يأتي

أ ـ رفع الكفاءة والفاعلية لكي يكون تحقيق أهدافها من خلال تطوير البنية التنظيمية.

ب ـ تحسين قدرتها على حل ومعالجة المشكلات والظواهر التي تتعرض لها والتجديد المستمر في طاقاتها وإمكاناتها

ثانياً الأنشطة والعمليات

تتضمن الأنشطة أو الفعاليات والعمليات في المنظمة لكل من التغيير والتطوير ما يأتي

أ ـ التكييف لمواجهة ومقابلة المتغيرات والمتطلبات البيئية.

ب ـ اعتماد منهجية التغيير من خلال الاستعانة بالخبرات والمعارف العلمية، وخاصة السلوكية منها وتجاوز العفوية أو التلقائية في احداث التغيير أو التطوير

جـ ـ مواجهة المقاومة للتغيير وخلق قدرات ذاتية مستوعبة لكل ابعاد المقاومة التي تتعرض لها المنظمة، وتهيأة سبل لتكوين القناعات الذاتية لدى الأفراد والجماعات في اطار العمل على تقليل أو إزالة المقاومة.

د ـ خلق قناعات وقيم منسجمة مع أهداف وأبعاد التغيير والتطوير

ومن خلال العرض السابق تتجلى بعض الخصائص المميزة للتطوير المنظمي يمكن تحديدها بما يأتي : (السلمي 1975 253)

أولاً تركز عمليات التطوير اهتماماتها على تنمية المناخ الداخلي للمنظمة والذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية وما يرتبط بها من تفاعلات وعلاقات.

ويهدف التطوير المنظمي في معالجة المناخ الداخلي إلى احداث تقارب وتوافق على المدى البعيد بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية لاعضائها، وهذا لا يعني اهمال المناخ الخارجي للمنظمة.

ثانياً تستخدم عمليات التطوير المنظمي مفهوم النظم (System Concept) كأساس لمحاولات احداث التغيير المنشود. وهذا يعني عدم اهمال الشبكات المتداخلة للنظم الفرعية وعلاقاتها الوشائجية. إذ لا ينظر إلى الفرد والجماعة داخل

ومن خلال استعراض أوجه المقارنة والاختلاف، يمكن ايجاز سمات المنظمة اليابانية في اطار نظرية (Z) كما يأتي

أولاً التوظيف الدائم (مدى الحياة)

أهم ما تتميز به المنظمة اليابانية هو توظيف الأفراد العاملين لديها مدى الحياة. وتعد هذه القاعدة بمثابة سنة الحياة التي تقوم عليها المنظمات اليابانية فالوظيفة الدائمة (مدى الحياة) تعنى بأن الشركات الكبيرة والمنظمات الحكومية تقوم بفتح باب التوظيف في الربيع من كل عام خلال المدة التي تتوافق مع تخرج الطلبة من المدارس الثانوية والجامعات. وبمجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الاجباري في الخامسة والخمسين من العمر. ولا يفصل الموظف إلا لسبب جوهري، كالحكم عليه بجريمة كبيرة. ذلك لأن الطرد من الوظيفة يعد عقاباً قاسياً نظراً لأن الموظف الذي يتم طرده لا يستطيع الحصول على وظيفة مشابهة مماثلة، بسبب عدم النظر في أمر تعيينه اطلاقاً. لذا فإنه يبحث عن العمل في منظمة صغيرة تدفع له أجوراً متواضعة، ويتمتع بضمانات أقل مما كان يحصل عليه سابقاً. كما أنه يعاني الكثير من الأزمات التي تترتب جراء ذلك. وقد لا يجد سوى العودة إلى البلدة التي جاء منها قبل التوظيف في المنظمة التي تعينٌ فيها. وعندما يبلغ الموظف الخامسة والخمسين من العمر، فإنه يحال للتقاعد، ويحصل جراء ذلك على مكافاة نهاية خدمة مقطوعة تبلغ في الظروف العادية ما يعادل راتب خمسة أو ستة أعوام، على أن لا تدفع له رواتب تقاعدية أو ضمانات اجتماعية بعد ذلك. ويتضح بأن البنية الاجتماعية والاقتصادية هذه لا تتوافر مثيلاتها في المجتمعات الأخرى وتسهم سياسة التوظيف الدائم (أو مدى الحياة) بتنمية أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين تجاه منظماتهم وفي تعميق روح المودة والتعاون والمبادرة والابداع الخلاق.

ويمكن تلخيص بعض المميزات المتأتية من التوظيف الدائم بما يأتي

أ ـ تقديم جميع المنظمات (المنشأت) اليابانية لموظفيها، بالاضافة للرواتب الشهرية، مكافات تدفع في العادة كل ستة شهور. وقد تصل هذه المكافات إلى ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر من كل عام. ولا تدفع هذه المكافات على

المستوى الفردي، ولكن على أساس المستوى العام لأداء المنظمة. ومن شأن هذه الطريقة أن تنقل مسؤولية تحقيق الأرباح من المساهمين، أو أصحاب رؤوس الاموال، إلى الموظفين والعمال أنفسهم، بحيث أنهم ينتعشون أثناء الرخاء الاقتصادي ويعانون أثناء الكساد الاقتصادي، شأنهم في ذلك شأن أصحاب رؤوس الاموال، لأنهم يرتبطون عضوياً بالمنظمة (المنشأة) التي يعملون بها

ب ـ تتوفر في المنظمات اليابانية اعداد كبيرة من الموظفين المؤقتين، ومعظمهم من النساء، حيث يندر أن نلاحظ منظمة يابانية تقوم بتشغيل النساء بأعمال مهنية ذات طبيعة اختصاصية أو بوظائف كتابية. فالنساء يبدأن العمل في المنظمات اليابانية في الميادين الانتاجية أو الكتابية عقب التخرج من المرحلة الثانوية. ويتوقع أن يعملن لمدة خمس أو ستة سنوات، ثم يتركن العمل للتفرغ لتربية الاطفال ورعاية شؤون الأسرة. وقد يعملن لمدة أطول قد تصل إلى عشرين سنة، مثلاً، لكن ينظر اليهن كموظفات مؤقتات يتم الاستغناء عن خدماتهن أوقات الكساد الاقتصادي، كما يتسم توقيت العمل بالنسبة للنساء بنظام المرونة في الجدولة الزمنية. وفي الاقتصاد الياباني ينظر إلى تشغيل المرأة على أنه وقاء لحماية الاستقرار الوظيفي للرجال.

جـ ـ تتبع الشركات الصغيرة في اليابان الشركات الكبيرة (الام) في سياساتها ولا يسعها التوسع ومنافسة الشركات الكبرى. ولذا فإنها تبقى أسيرة الاتجاه العام الذي تقوده الشركات الكبيرة.

ثانياً : البطء في التقويم

تعد ظاهرة البطء في التقويم والترقية من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية، حيث أن عملية الابداع والمبادرة التي يتوجب على الموظف أن يخوضها أثناء عمله غالباً ما لا تحظى بالقبول ولا تأتي بالنتائج المتوخاه إلا بعد مرور مدة معينة من الزمن. كما أن الموظف الذي يرقى لوظيفة أعلى ينبغي أن يمر بسلسلة من الجهود العملية الجدية التي يبذلها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. وهكذا فإن البطء في التقويم والترقية يجعل المنظمة اليابانية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، لأنها تلتمس النتائج الحقيقية للأداء المبدع لأعضائها

ثالثاً عدم التخصص في المنظمة اليابانية

وثمة ظاهرة أخرى تسود جميع المنظمات اليابانية ألا وهي حالة عدم التخصص الوظيفي، ذلك لأن الدوران الوظيفي مستمر للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية فالمهندس الكهربائي، مثلاً، يتحول من العمل في تصميم الدوائر الكهربائية إلى التصنيع ثم التجميع والموظف الفني، مثلاً، يعمل على تشغيل عدة الات أو يعمل في مختلف الاقسام الفنية في منظمته وقد اثبتت التجارب العملية التي اجريت في هذا الخصوص بأن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائفاً جديدة باستمرار هم أكثر حيوية وانتاجاً ورضاء عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار. إذ أن الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام، اضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية

رابعاً وسائل الرقابة الضمنية

تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الحذق والمفاهيم الضمنية التي قد تبدو غير واضحة للعديد من غير اليابانيين. فهي تتسم بطابع مميز، وغالباً ما تمثل فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يألف العمل وكأنه في وسط عائلة منسجمة تستهدف تحقيق النجاح المستمر للمنظمة التي يعمل بها الفرد. وهؤلاء العاملين الذين يستوعبون جوهر الفلسفة هذه، التي تستند إلى القيم والمعتقدات اليابانية. يدركون أهمية الأهداف المحددة للمنظمة اليابانية ولذا فالثقافة المشتركة، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعد أساساً مركزياً في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملاً رئيساً في تحقيق الأهداف.

خامساً اتخاذ القرارات جماعياً

من الخصائص المعروفة بوضوح عن المنظمات اليابانية هي اعتمادها طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات. إذ أن كل فرد عامل في المنظمة اليابانية مسؤول عن اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه النشاط المراد أداؤه فالأسلوب الياباني القائم على أساس اتخاذ القرارات بالاجماع أثبت أنه أكثر ابداعاً وأكثر فاعلية من القرارات الفردية. فعندما يراد اتخاذ قرار

معين في ميدان فني أو إداري في المنظمة اليابانية فإن جميع الأفراد الذين يتأثرون باتخاذ القرار يشتركون باتخاذه جماعياً. وعندما يحصل تعديل في هذا القرار أثناء التنفيذ، فإنه يتم الاتصال بهؤلاء الأفراد ذاتهم فالتفهم والمساندة للقرار هما أكثر أهمية من محتوى القرار ذاته، خصوصاً عندما يتعلق بالجوانب التنفيذية في المنظمة اليابانية.

سادساً المسؤولية الجماعية

يعد الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة، والشعور الجماعي، والمسؤولية الجماعية، من السمات المميزة للمنظمة اليابانية فالتزام اليابانيين بالقيم الجماعية المشتركة هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث، ولكنها في الوقت ذاته، هي من أسرار النجاح الاقتصادي للمنظمات اليابانية، فقد يبدو أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد، وفقدانه لحريته، وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة. ولكن تجربة المنظمة اليابانية أظهرت بأن الانصهار في بودقة العمل الجماعي في اطار المسؤولية، هي أكثر نجاحاً وتحقيقاً للأهداف. فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين الأفراد والفرد الياباني يؤمن بشكل مطلق بأن العمل الجماعي ليس هدفاً مؤسسياً أو فردياً يكافح المرء من أجله، أو شعاراً ينبغي اتباعه، وإنما يمثل الحقيقة بكاملها. فأي شيء لا يمكن تحقيقه بجهد فردي لوحده إذ يتم انجاز جميع الاعمال بفضل العمل كفريق واحدا وبجهود مشتركة أو جماعية.

سابعاً النظرة الشنولية للاهتمام بالعاملين :

النظرة الشمولية في المنظمات اليابانية تنبع من جذور تاريخية ومن مؤثرات ذات أبعاد اجتماعية وحضارية فالجذور التاريخية للتصنيع في اليابان تشير إلى أنه كان يلاقي قدراً كبيراً من التركيز والاهتمام، بعد أن حرمت منه البلاد لمدة طويلة من الزمن بسبب النظام السياسي الاقطاعي الذي سادها خلال قرون عديدة خلت. ونظراً إلى أن اليابان لم تمر بنفس المرحلة من التطور التدريجي، حضارياً، الذي شهدته المنظمات الأوروبية والأمريكية فقد لجأت اليابان، بعد أن واجهت التصنيع الكثيف، إلى ارسال المندوبين للقرى المجاورة للمصانع المستحدثة، طالبة من الاباء والامهات ارسال أبناءهم وبناتهم

للعمل في المصانع التي تبعد عشرين أو ثلاثين ميلا عن قراهم. ونظرا لكون الاباء لا يتخلون عن أبناءهم ببساطة، عند إرسالهم إلى هذه الاماكن الغريبة والبعيدة، فقد كان لزاماً على إدارات المنظمات الصناعية السعي جدياً لتوفير مستلزمات السكن وتوفير الغذاء الصحي، ليؤكدوا لهؤلاء الاباء بأن أبناءهم سيلقون التدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي والمنزلي لاعدادهم اعداداً صحيحاً لمواجهة الحياة ومتطلباتها وكذلك بالنسبة للفتيات، فكان يهيأ لهن التدريب المنزلي الذي تحتاج إليه كل زوجة شابة، وهكذا وقد جعلت هذه الأوضاع العلاقة بين الأفراد العاملين وإدارة المصنع علاقة مشتركة كاملة وكلية وليست مجزأة. وعندما يتم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل، تصبح العلاقات بين الأفراد في المنظمة علاقات صميمة وجمعية، وتسودها روح الألفة والمحبة، وبها تكون العلاقة متداخلة فالتقارب والألفة والمودة بين الأفراد تقتل روح المشاعر الأنانية والغرور وتجعل القيم والمعتقدات ذات قاعدة مشتركة تهدف إلى تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة ولجماعات العمل وهكذا فإن مشاعر المودة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع حينما يرتبط الأفراد من خلالها بالقيم المشتركة، والروابط المتداخلة التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي والأهداف المتكاملة.

ثامناً الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها

وتتميز الإدارة اليابانية كذلك باهتمامها الشمولي بالسيطرة النوعية، وذلك من خلال الاعتماد على «حلقات السيطرة النوعية» والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الانتاجي الخدمي، يلتقون أسبوعياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية في المنظمة لوضع الاستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية حسب اسبقياتها، ووفقاً لجدولة زمنية معدة مسبقاً. كما أنهم في الوقت ذاته يمارسون دورهم في تقييم الأداء النوعي للإنجازات التي تحققت بجهودهم في هذا المضمار. ويعمل ملاحظ العمل (أو رئيس العاملين) داخل الحلقة النوعية على أساس كونه مشرفاً، ولكنه في الواقع يعد أحد افراد الحلقة وليس رئيساً لها

وتتحدد اللقاءات حسب إرادة العاملين ورغبتهم، وغالباً ما تكون لمدة ساعة أو أكثر كل اسبوع. ويمكن أن ينظم اللقاء أثناء ساعات الدوام أو قبله أو بعده، على أن يكون اللقاء منتظماً، وليس جراء حصول بعض المشكلات أو الانحرافات في النوعية

وينصب اهتمام الحلقات على مناقشة السبل الكفيلة بتطوير الانتاج نوعياً عن طريق دراسة وفحص العمليات الانتاجية والأساليب الكفيلة بتطويرها باستمرار. وتضم الحلقة النوعية اعتيادياً من (5 - 10) أعضاء يعملون ضمن قسم انتاجي واحد، أو في الغالب يقومون بنفس العملية الانتاجية، غير أنه قد تتطلب الحاجة في القسم الانتاجي الواحد وجود أكثر من حلقة نوعية واحدة، وذلك يعتمد على حجم القسم وطبيعة عملياته. وتتم هذه اللقاءات بمعرفة وموافقة المنظمة الصناعية رسمياً كما تمارس اللجنة النقابية في المنظمة دورها في تدعيم وتشجيع الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة. كما أن الإدارة العليا تلتقي مرة أو مرتين سنوياً في الحلقات النوعية أو المشرف عليها مستهدفة الاطلاع عن كثب على التقدم الذي أحرزته في ميادين عملها النوعي والنتائج التي توصلت لها خلال المراحل السابقة بغية تدعيم أنشطتها وبرامجها المستقبلية.

وقد أدت هذه الحلقات إلى الارتفاع بمستوى نوعية المنتوجات اليابانية لدرجة كبيرة، وإلى تطوير الكفاءات الانتاجية للعاملين، وتحقيق المردودات لهم، واطلاق العنان للابداعات والابتكارات، وتحقيق الكفاءة الانتاجية في نوعية المنتوجات، وخلق الوعي بأهمية النوعية، وتجسيد المشاركة الحية في الجماعات الصغيرة المهتمة بالنوعية

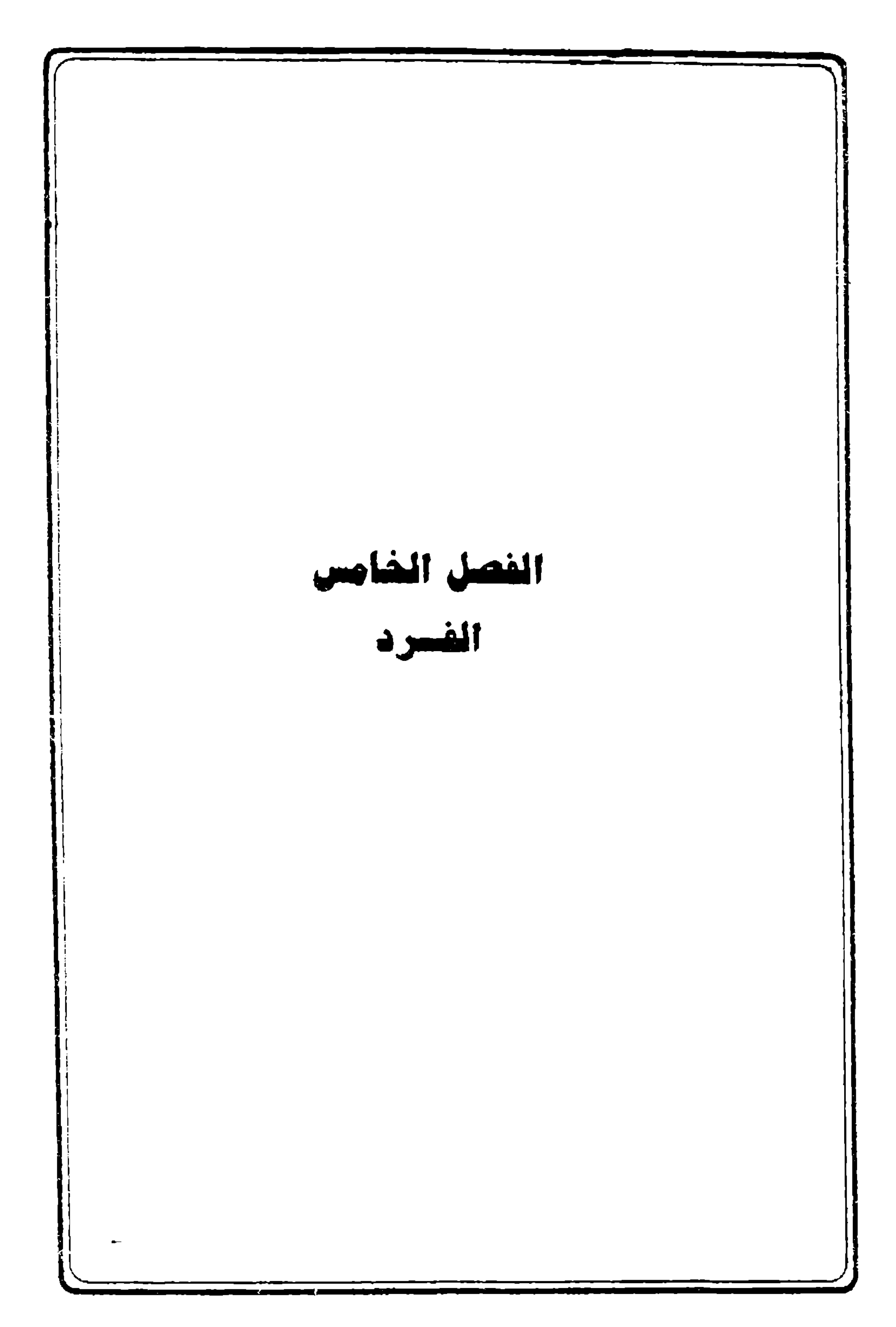
الباب الثاني
مكونات المنظمة

الفصل الخامس   الفرد.

الفصل السادس: الجماعة الصغيرة (التنظيم غير الرسمي).

الفصل السابع   الهيكل التنظيمي.

الفصل الثامن   البيئة الخارجية للمنظمة.



الفصل الخامس

الفــرد

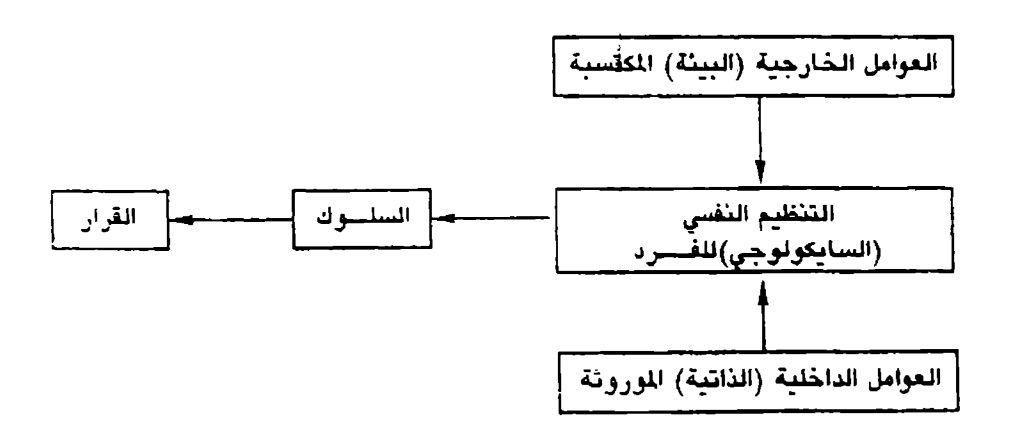
المبحث الأول

الفرد وأهميته في المنظمة

يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للفرد، تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها إن مجيء الفرد للعمل وانصهاره فيه واستجابته لمتطلباته وتفاعله مع أقرانه واستخدامه لمواد وأدوات العمل ورضاه عن العمل ذاته، ومجمل علاقاته ونشاطاته، تعد مصادر أساسية للسلوك المنظمي، من ناحية، وتلعب أدواراً رئيسة للتأثير في المنظمة وتحقيق أهدافها، من ناحية أخرى. كما أن السلوك الذاتي للفرد وأثره في المنظمة نفسها لا يمارس في فراغ حسب وإنما يتسم بالتفاعل والتكامل مع أنشطة المنظمة ومجمل فعالياتها ويعد السلوك الذاتي للفرد محصلة تفاعلية من الآثار البيئية التي تشكل المنظمة جزءاً منها، ومن العوامل الداخلية (الذاتية) للفرد، حيث يتفاعل هذان العاملان مع بعضهما ويتحقق من خلال ذلك التفاعل تكوين التنظيم النفسي للفرد الذي تتحدد بموجبه التصرفات الفردية. ويوضح الشكل المبسط رقم (5 - 1) أدناه العلاقات السببية على النحو الآتي

الشكل رقم (5 - 1)

التنظيم النفسي للفرد



ومن هنا تتضح بجلاء الأهمية التي أولاها الباحثون لدارسة الفرد داخل المنظمة، وسبل التأثير السلوكي المتبادل في اطار التفاعل بينهما. غير أن الباحثين تباينوا عند دراستهم للفرد في مسألة الأثر الذي يتركه على اهداف وعمليات المنظمة فقد أعتبره البعض مجرد شاغل وظيفة في اطار الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتناوله أخرون على أنه يشكل العنصر الأساسي في زيادة الانتاجية أو الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. كما تعرض له بعض المتخصصين على أنه العنصر الرئيس في المنظمة، في حين يرى آخرون فيه العامل الأساسي في بعث الحياة في المنظمة والمساهم الفاعل في تحقيق أهدافها

وتعود أسباب التباين الوارد ذكرها بشأن الفرد إلى الاختلافات الواضحة في منظور الباحثين، وتطور أبعاد الفكر الإداري والنظريات الكثيرة لتفسير سلوك الفرد، وبخاصة ما تركته العلوم السلوكية من أثار واضحة في مجال التعامل مع العنصر الإنساني. فالفرد كيان مادي ونفسي يتكون من مجموعة متفاعلة ومتكاملة من الأجزاء الطبيعية والاجتماعية التي تتحدد في ضوئها شخصيته، ويصاغ، في الوقت ذاته، تكوينه النفسي في المنظمة. ومن خلال تكامل وتفاعل المتغيرات المؤثرة في كل فرد، تنشأ المسالك الذاتية والمتباينة للأفراد، سيما في التعامل مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافيه وغيرها وفي ضوء ذلك، يولي الباحثون في المنظمة دراسة الفرد أهمية خاصة، ويؤكدون على ضرورة اختيار الأفراد وتدريبهم لكي يسهموا في تحقيق أهدافها. وهذا ما جعل الفرد يشكل المحور الرئيس للدراسات الإنسانية للمنظمة. وما التباين في وجهات النظر أعلاه إلا مجموعة من الانعطافات النظرية والفكرية في معالجة مكونات الفرد، ومحاولة النظرة المتكاملة له

وتعد السمات النفسية للفرد المصدر الأساسي الذي يتحدد في ضوءه السلوك الذاتي للفرد، من حيث أنماط تصرفاته إزاء المواقف المختلفة، وإدراكه ورغباته واهتماماته التي تشكل الباعث الرئيس لأنماط سلوكه تجاه الاخرين داخل المنظمة، أو في اطار علاقاته الاجتماعية خارجها

المبحث الثاني

الإدراك

أولاً طبيعة الإدراك

يلعب الإدراك (Perception) دوراً أساسياً في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد فالقرار يدرك ما يحيط به بأشكال مختلفة تنسجم مع طبيعة الإدراك المحسوس الذي يعبر عنه بالسلوك المتخذ إزاء الموقف المحسوس أو غير المحسوس للأشياء، أو الأشخاص أو التصورات التي يدركها في عقله الباطني ومما لا شك فيه أن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الإدراك، إذ أن لكل فرد نمط إدراكي يميزه عمن سواه ونادراً ما يلاحظ سلوك في موقف محدد من قبل اثنين، من حيث الإدراك وطبيعة التفكير والتصرف إزاء ذلك الموقف. فلكل فرد نمط متميز من الإدراك وأسلوب خاص من التفكير. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في أنماط الإدراك تجاه المواقف المحددة، منها

أ ـ التركيب الفيزيولوجي للفرد.

ب ـ البيئة المادية والاجتماعية للفرد.

جـ ـ رغبات الفرد وحاجاته المتطورة أو المتغيرة وسبل تحقيقها

د ـ الخبرات والتجارب المتراكمة اللفرد.

ولذا لا بد من التوكيد على أهمية العوامل آنفة الذكر في التأثير على طبيعة إدراك الفرد. فالخصائص الفيزيولوجية، كالذكاء الموروث، والقابلية الذهنية، والقدرات البدنية، ، ذات أثر كبير في تحديد الانماط المختلفة للإدراك الذاتي للفرد. ويمكن القول بأن الأفراد الذين يتميزون بمستوى متدن من الذكاء غالباً ما يدركون ما هية الأشياء والحوادث بصورة أقل عمقاً ودقة ووضوحاً من ذوي المستويات الأعلى من الذكاء. كما تلعب البيئة المادية والاجتماعية أثر لا يقل أهمية في بلورة الأسلوب الإدراكي للفرد. فالأفراد العاملون في مجتمعات صناعية متحضرة يتميزون بسعة وعمق إدراكهم للتشابك والتعقيد في الصور المحسوسة. أما الأفراد الذين يعيشون في بيئات

صحراوية أو ريفية أو نائية أو منعزلة، فغالباً ما يتسم نمط إدراكهم للأشياء أو المحسوسات بالبساطة والوضوح، وعدم الغموض فالتعقيد البيئي لوجود الذات الانسانية يقل أثره كلما ابتعد الفرد عن مؤثرات المجتمعات الصناعية المتحضرة. ومما لا شك فيه أن الحاجات والنوازع والرغبات الذاتية للفرد تشكل، بذاتها، نمطاً معيناً من سلوكه الإدراكي، حيث أن طبيعه الحاجات وسبل اشباعها وكيفية تحقيقهما تؤثر، بشكل كبير، في طبيعة السلوك الذاتي للفرد.

فالفرد يميل بطبيعته إلى إدراك الأشياء والأفراد الاخرين بأسلوب ينسجم تماماً مع طبيعة حاجاته ورغباته والسبل التي يمارسها في إشباعها ويمكن التوكيد، بشكل حازم، على أن الخبرات والتجارب الذاتية المتراكمة للفرد تلعب دوراً رئيساً في أسلوب الإدراك الحسي، أي أن الأفراد، بشكل عام يتميزون عمن سواهم بطبيعة التجارب والخبرات الماضية للأشياء والأشخاص الآخرين.

ولا بد أن نفهم الفروقات الواضحة في مدركات الأفراد إلى جانب الحقائق الأساسية التي ينبغي أن لا يغلفها الباحث من حيث تشابه الأفراد فيزيولوجيا في الجهاز العصبي الفروقات تلك تفرزها طبيعة التكوين النفسي للفرد، من حيث التباين الموروث أو المكتسب نتيجة اختلاف الأفراد وتباين بيئاتهم وحاجاتهم وطبيعة تجاربهم وخبراتهم، وهكذا.

ثانياً أنماط السلوك

يواجه الفرد في المنظمات المختلفة مؤثرات ومتغيرات تمثل لديه مدخلات. فالأوامر والمعلومات التي يتلقاها من رؤسائه أو زملائه في العمل أو من غيرهم تشكل سبلاً إدراكية معينة يتحدد في ضوئها النمط السلوكي المتخذ من قبله. ويمكن تحديد أنماط السلوك الإنساني للفرد بما يأتي

أ ـ السلوك الظاهرى (أو المحسوس) (Overt Behavior) :

يمثل هذا النمط من السلوك صوراً من التصرفات الظاهرية المحسوسة التي يمكن ملاحظتها بشكل واضح، كالحركات الجسمية أو التغيرات الشكلية التي ترسم على الوجه

ب ـ السلوك المستتر (أو الضمني) (Covert Behavior)

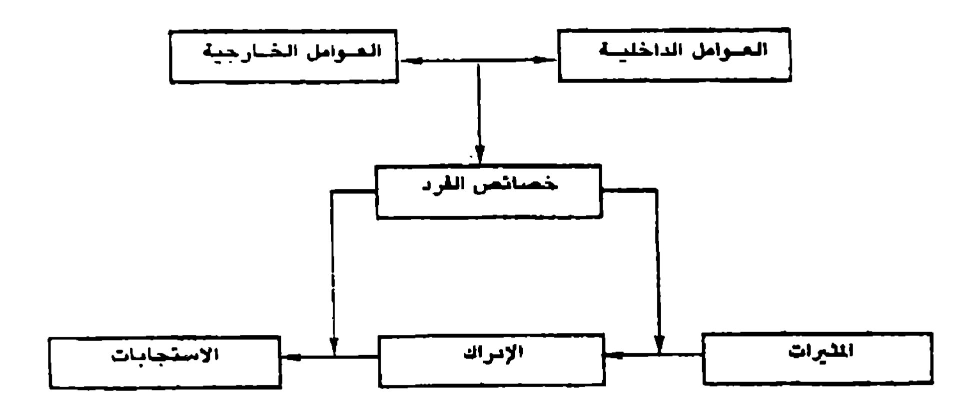
يمثل هذا النمط السلوك الباطني أو الذهني الذي لا يمكن ملاحظته بصورة ظاهرية، مثل أنشطة استقبال المعلومات وتحليلها فكرياً وذهنياً الخ.

ومهما كان النمط السلوكي الذاتي الذي يتخذه الفرد، أي سواء أكان ظاهرياً أم مستتراً فإنه يمثل استجابة لمؤثرات البيئة التي تعرض لها في اطار المواقف أو المجالات المختلفة، والتي شكلت لديه وضعاً سلوكياً إزاءها، بعد الاحساس الإدراكي بها

ولا بد أن تتأثر المنظمة بطبيعة ومستوى إدراك الأفراد العاملين لديها في سعيها لتحقيق أهدافها حيث أن المثيرات التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين لا بد أن تؤدي إلى تحقيق انعطافات ايجابية في إدراك الأفراد العاملين فيها، من حيث أهمية المنظمة وتبعات الانتماء إليها، وطبيعة العمل الدائب لتحقيق أهدافها فنظام الرواتب والاجور والمكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية والحوافز الأخرى تعد مثيرات أساسية تجعل من الفرد قدرة فاعلة لتحقيق الأهداف، إذا ما انسجمت مع شعوره الإدراكي من حيث توافر سبل اشباع حاجاته ورغباته وإيمانه بضرورة تنشيط حركته إزاء العمل، وتحقيق الأداء الكفوء. ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل رقم (5 - 2) أدناه الذي يتضمن وجود مثيرات معينة يصاحبها إدراك معين من قبل الفرد. ومن شأن الإدراك أن يتحول، في الوقت ذاته إلى استجابات ايجابية أو سلبية يحددها الإدراك المتكون لدى الفرد، سواء أكان ضمنياً (مستتراً) أو ظاهرياً (ملموساً).

شكل رقم (5 - 2)

العوامل المؤثرة في إدراك الفرد



ثالثاً مراحل الإدراك

اشـار لوثانز (Luthans, 1977) إلى المراحل الأسـاسيـة التي يتم في ضـوئها الإدراك وهي

أ ـ مواجهة المثيرات (المنبهات)

تمثل هذه المرحلة التـعـرض إلى أحد المثيرات المعينة، كمقابلة المسؤول عن الأداء، أو مـواجـهـة أدوات الإنتـاج، أو خطوط العـمل، أو التـعـرض لمواقف مـعـينة مع زمـلاء العـمل، أو مناقـشة أنظمة الأجور والحوافز، وغيرها

ب ـ استقبال المعلومات وتسجيلها

تلعب حـواس الفـرد وجـهـازه العـصـبي وقدراته الحـسـيـة دوراً أسـاسياً في استقبال المعلومـات المخـتلفـة (عبر أدوات الحـواس وشـبكة الأعـصاب) عن المواقف الكثيرة التي يتـعـرض لها الفرد أثناء عمله في المنظمة، وهي تشكل لديه مرحلة الإثارة للمنبهات (أو المثيرات) المختلفة.

جـ ـ التفسير

تمثل هذه المرحلة تفـسير المثيرات التي تم التـعـرض إليـهـا. فنبرة الصـوت للمسؤول الإداري وطبـيـعـة الجـمل وتركيبها، وطبيعة العمليات الانتاجية، وسبل أدائها، وكذلك الأمـور المتـعلقـة بالأنظمـة المرتبطة بالعـمل والاداء الانتـاجي تـشكل جميـعها لدى الفرد صـوراً مـعـينة من التفسير الذي سيعبر عنه في المرحلة الأخيرة من مراحل الإدراك.

د ـ الاستجابة السلوكية (الإدراك)

تمثل هذه المرحلة النتـاج السلوكي أو الإدراكي للفـرد. ففي ضوء طبيعة التفـسير يحدد الـفـرد رد فـعـل مـعين إزاء الموقف، سـواء أكـان ظاهرياً أو مـستتراً، وتعـد هذه المرحلة الخطوة النهـائيـة في تكوين مـدركات الفرد، حيث يتحدد في ضوئها السـلوك المراد اتخاذه إزاء المواقف المخـتلفة.

يتـضح من خـلال ذلك أن السلوك الإنسـاني يتـحدد، أساساً، في ضوء التفاعل بين الـعـوامـل والمـتـغـيرات الـتي تشكل بذاتها الأسلوب الذي يتم إدراك الأشـيـاء، ومـعـالم الاحـسـاس بها، وصور التعبير عنها، بصيغ إدراكية لمكوناتها.

المبحث الثالث

الدوافـــــع

تعـد نظريات الدوافع قـديمـة قـدم العـمل المنظم وصيغ تنفيـذه غير أن الدراسات التجريبية لم تتطرق إليها إلا في الحقبة الحديثة التي لا تربو على أكثر من خمسين عاماً

ويمكن ملاحظة الدوافع بصورة واضحة المعالم من خلال النظر إلى واقع الأفـراد العـاملين في مجال انتاجي أو خدمي معين في المنظمة، من حيث التباين في الأداء المتحقق وكـذلك من خـلال ملاحظة الجهد والمثابرة في تنفيذ العمل. فلو تمتع العاملون في حقول أدائهم بالقـدرات والمهـارات والخبرات المتشـابهة، فإن الأداء المتـحـقق سـوف يختلف من فـرد إلى آخـر على وفق طبـيـعـة الأهتمام والحماس والرغـبـة في العمل وبطلق مصطلح الدوافع (Motives) على العـوامل التي تشـجع الفـرد للقيـام بعـمل مـعين بجهد أكبر ومثـابرة أعلى ورغبـة مخلصـة. وتمثل هذه الدوافع القـوى الكامنة (Latent) في الذات الإنسـانية والتي تدعوها إلى الأداء بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

وفي الآونـة الأخيرة، تـعـددت الاتجـاهـات الـفـكـريـة والنظرية في دراسـة الدوافع. وبرزت مـدارس بشأن الدوافع الإنسـانيـة وأهميتـها في زيادة الكفاءة الإنتاجية، ويمكن إيجاز أهم النظريات التي تناولت الدوافع على الوجه الآتي

أولاً : مدرسة العلاقات الإنسانية :

يمثل هذا المدخل البناء الفلسفي والفكري لأصحاب الاتجاه الذي يقوم على اعتبار محددات الرضـا عن العـمل المحـرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل. حيـث تفترض هذه المدرسـة توافـر قـدر مـعين، وغير محدد، من المنافع والعوائد المتحققة للفـرد داخل المنظمـة. إذ كلما زادت هذه المنافع كلما إزداد الرضـا المتـحقق عن العمل، ومـن ثـم تـزداد دافـعيـة الفـرد في العـمل. ومن أشـهـر الاتجـاهات التي برزت في هذا الخـصـوص دراسـات التون مايو (Elton Mayo) وتجـاربه الشـهيرة حـول الروح المعنوية لـلـعـاملين وأثرها في الانتـاجـيـة وذلك في شـركـة وسترن الكتريك في الولايات المتـحـدة الامريكية عام 1932 (كما اشير لذلك من قـبل). وقـد أبرزت هذه التـجربة أهمية الروح المعنوية والمتـغيرات الاجتماعـيـة وأثرها في انتـاجـيـة الأفراد. كما قامت دراسات تجريبية

أخرى في هذا الخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ومن بين ذلك الدراسة التي قام بها فروم (Vroom , 1964) والتي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا والعوائد، وذلك على أساس الاداء المتحقق من قبلهم. ففي مثل هذه الحالات يصبح أداء الفرد مرتبطاً بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها. وهذا من شأنه أن يسهم في تطلع الفرد نحو طموحات اقتصادية واجتماعية، وإلى السعي لتوفير سبل اشباعها عن طريق زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وفي حالة غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء، يضعف (أو لا يتحقق) ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها

ثانياً نظريات التعلم

يقوم هذا المدخل (كما سيشار إليه لا حقاً) على أساسا أن نشاط الفرد في أداء عمل ما يتوقف على نتائج الخبرات السابقة التي نال فيها الثواب أو العقاب. فإذا قام القرار بعمل معين ثم حصل جرائه على الثواب فإنه يميل إلى تكراره في المستقبل بكفاءة تقترن بدرجة الثواب الذي حصل عليه. أما إذا قام بفعل معين وحصل جرائه على العقاب فإنه يميل إلى عدم تكراره في المستقبل. ويعتمد هذا المدخل في دراسة الدوافع على ما يحصل عليه الفرد من حوافز إيجابية أو سلبية من تكرار العمل. فالحوافز الايجابية من شأنها أن تدعم وتشجيع اتجاه الفرد في ممارسة السلوك الذي من شأنه تحقيق أهداف المنظمة، في حين أن الحوافز السلبية تؤدي إلى ابتعاد الفرد عن ممارسة الأداء الذي حصل بسببه على نوع من العقاب. ومن هنا يتضح بأن دافعية الأداء تعتمد (حسب هذا المدخل) على جوانب الثواب أو العقاب التي يحصل عليها الفرد عند ممارسة سلوك معين.

ثالثاً المداخل المعرفية أو الإدراكية في علم النفس

تعتمد هذه المداخل على افتراضات منطقية تقوم على أساس الدوافع الذاتية للفرد. فهي تكمن في مجموعة متغيرات وعمليات نفسية كامنة في الذات الإنسانية. فالدوافع الأساسية لقيام الفرد بنشاط معين لا تعتمد عى المتغيرات المبحوثة في المداخل آنفة الذكر

(من حوافز ودوافع إيجابية وسلبية) وإنما تخضع لإرادة الفرد الواعية في تحديد عناصر الاختيار بين البدائل المتاحة تبعاً لحرية الاختيار المتوفرة وفي ضوء المعرفة الإدراكية والواعية للفرد وتحديد سبل الجذب والاختيار على وفق العوامل الأساسية الكامنة في ذات الإنسان.

وتؤكد الدراسات والابحاث التجريبية في هذا المجال على وجود العديد من النظريات التي تندرج تحت حقل الابعاد المعرفية أو الإدراكية في دراسة وتحليل السلوك الإنساني ودوافعه الأساسية للعمل ومن أشهر هذه النظريات ما يأتي

أ ـ نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تقوم نظرية التوقع لفروم (Vroom , 1964) على أساس افتراض منطقي مفاده أن السلوك الفردي تسبقه عمليات مفاضلة بين العديد من البدائل المتاحة التي يحدد في ضوئها الفرد القيام بعمل من عدمه. وتعتمد هذه المفاضلة أساساً على قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. ولكن هذه المفاضلة ترتبط بمتغيرات متعددة. فالمنافع المتوقعة من اعتماد البديل المعين تعد وسيلة الجذب الفردي الذي يحرك السلوك باتجاه أداء معين. وكلما توقع الفرد توافرت لديه البدائل المحققة لاشباع حاجاته، وكلما كانت دافعية العمل لديه أكبر قوة وأعلى جذباً في اختيار البديل المحقق للهدف وهكذا.

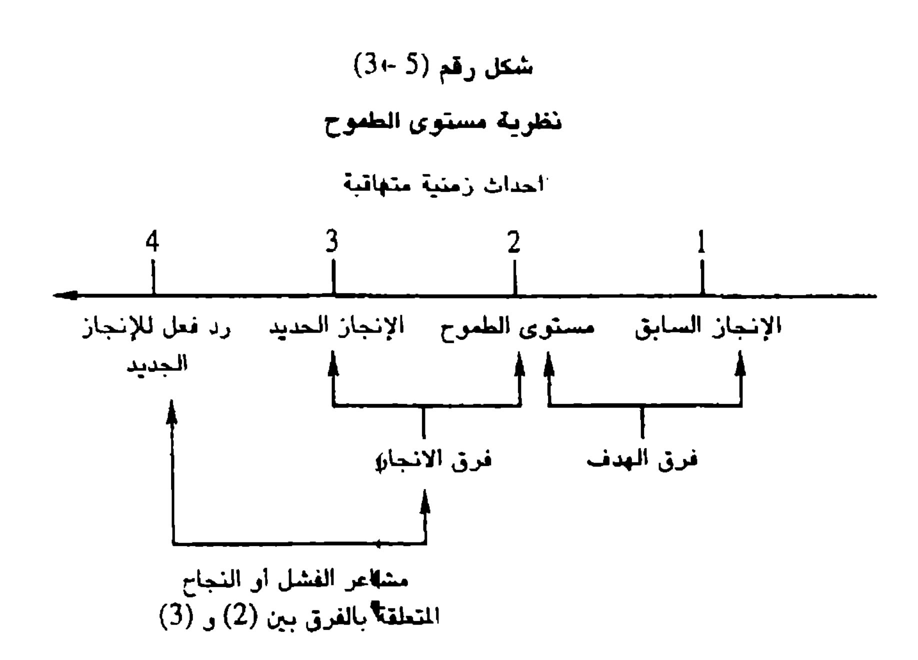
ب ـ نظرية مستوى الطموح (Aspiration Level Theory)

تمثل نظرية مستوى الطموح الأهداف (Goals) التي يتوقع الفرد الوصول إليها من خلال الانجاز المتحقق في الأداء. حيث يتوقع الفرد الوصول إلى تحقيق هدف يشبع به حاجاته أو إلى تحقيق عوائد مرتقبة وقياس النجاح أو الفشل من خلال الوصول للمستوى الذي يطمح إليه. وقد تناولت دراسات علم النفس، في اطار البناء المعرفي أو الادراكي للفرد، الوصول إلى نتائج تجريبية في هذا الخصوص تتعلق أساساً بقياس نجاح الفرد في الانجاز المرتقب، وفي ضوء أهدافه وطموحاته (Atkinson, 1964) وفي ضوء نظرية مستوى الطموح، فإن الفرق بين مستوى الانجاز السابق ومستوى الطموح

يسمى بـ «فرق الهدف» (وهو حاصل طرح «مستوى الانجاز السابق» من «مستوى الطموح»). والفرق بين «مستوى الطموح» و «مستوى الانجاز الجديد» يسمى بـ «فرق الانجاز» (ويتم الحصول عليه من خلال طرح «مستوى الطموح» من «مستوى الانجاز الجديد»). و «فرق الانجاز» هو المحدد لمشاعر النجاح أو الفشل التي تترتب على الانجاز الجديد. وغالباً ما تجيب هذه النظرية على الاسئلة المتعلقة بمحددات مستوى الطموح وردود الفعل المتحققة أو غير المتحققة، وذلك من خلال الوصول لمستوى الطموح متمثلاً بدرجات النجاح أو الفشل الذي يدركه الفرد كما في الشكل البياني رقم (5 - 3) أدناه

شكل رقم (5 -3)

نظرية مستوى الطموح



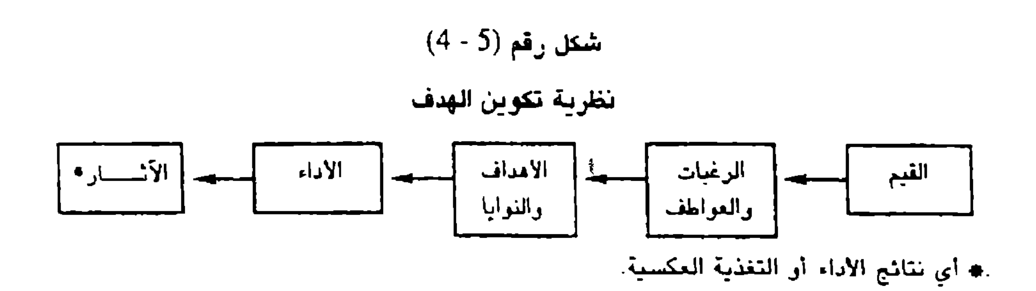
ثالثاً : نظرية صياغة الهدف (Goal-Setting Theory) :

طرح لوك (Locke, 1968) في أواخر الستينات نظرية صياغة الهدف، التي أثارت اهتماماً واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمتخصصين خلال السبعينات. وهي تمثل ترجمة صادقة لنظرية مستوى الطموح. كما تعد صياغته من النظريات الأكثر قرباً من الواقع العلمي، وذات إمكانية واسعة في الترجمة في الحقل الميداني. وتشير هذه

النظرية إلى أن دوافع الفرد تتحول دائماً باتجاه تحقيق أهداف وغايات تمثل، في حد ذاتها، النوايا المستهدفة للفرد، وتمثل الأخيرة محور السلوك الذي يدفع الفرد باتجاه عمل معين. كما تمثل القيمة أو الأهمية للعنصر الثاني من عناصر النظرية أي الأهمية النسبية التي يتحرك في ضوء تحقيقها ويمكن ايضاح هذه العلاقة من خلال الشكل رقم (5 - 4).

شكل رقم (5 - 4)

نظرية تكوين الهدف



* أي نتائج الأداء أو التغذية العكسية.

رابعاً نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج

(Management by Objectives and Results, MBO-A)

تعد هذه النظرية الترجمة التطبيقية للمفاهيم التي اقترحتها نظرية صياغة الهدف. وعلى الرغم من كون نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج هي أقدم وأسبق من حيث الوجود من سابقتها، فإنها من الناحية الملية تعبر عن إمكانية تطبيق نظرية صياغة الهدف علمياً، وتدل على واقعيتها وتشير إلى كيفية تطبيقها وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج على الأسس الآتية: (الشماع، 1986, 11 - 43)

أ ـ يتم تحديد أهداف قابلة للقياس على مستوى المنظمة وتقسيماتها والأفراد العاملين فيها، ويغطي تحديدها مدة زمنية معينة. ويتم تحديد هذه الأهداف في ضوء الانجاز السابق والإمكانات المتاحة للمنظمة، مادياً وبشرياً ومالياً، وفي اطار مشاركة الأفراد.

ب ـ توضع الخطط الأساسية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وبشكل يعبر عن طموحات انجازها، وفي اطار المشاركة أيضاً

جـ ـ توضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد العاملين سيما الذين يراد منهم انجاز الأداء المعين.

د ـ يحدد في ضوء الأهداف الموضوعة برنامج متكامل للحوافز المقترنة بانجاز الأهداف.

هـ ـ متابعة الانجاز من خلال أسلوب توجيهي لتصحيح الانحرافات الحاصلة من قبل الأفراد ذاتهم.

و ـ يقاس الانجاز المتحقق للأفراد والتقسيمات وتجرى مقارنته مع الأهداف الموضوعة خلال المدة المحددة، ويجري اشعار الأفراد بذلك.

ع ـ يتم توزيع الحوافز على الأفراد العاملين حسب مستوى الانجاز المتحقق من قبلهم، كما تعالج الانحرافات، ويجري تصحيحها بغية الشروع بصياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج المستقبلية وهكذا.

خامساً الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around)

تعد «الإدارة بالتجوال» انجازاً فكرياً وعلمياً جديداً جسدته الإدارة اليابانية من خلال المفاهيم الفكرية والثقافية والتربوية لطبيعة المجتمع الياباني. وقد شهدت مرحلة التطور في حقل علم الإدارة خلال مرحلتي نهاية السبعينات والثمانينات تطوراً كبيراً في ادخال أساليب الإدارة الميدانية وخصوصاً ما حققته حلقات السيطرة النوعية (Quality Control Circles) من دور كبير في مستويات الانجاز الانتاجي، ومن تطوير الانتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية، (كما أشير لذلك سابقاً). وقد عكست طبيعة الإدارة الميدانية ونظرية (Z) بشكل ملحوظ الحياة الريفية التي عاشها الفرد الياباني من حيث ارساء قيم التعاون والود والتآلف مع العاملين معه. ولم تشكل التطورات العلمية والتكنولوجية والتقدم التقني بأشكاله وصوره المختلفة أية عوامل مساعدة في اضعاف الروابط الاجتماعية في اليابان.

المبحث الرابع

التعلم

أولاً طبيعة التعلم

لا شك في أن التعلم (Learning) هو من الظواهر ذات الأهمية الكبيرة في دراسة سلوك الفرد والمنظمة، بل في مجمل آفاق الدراسات الإدارية. إذ مثلما يتأثر الفرد سلوكياً من خلال المتغيرات الداخلية (كالإدراك، والدوافع)، فإن ما يمتلكه من خبرات متراكمة سابقة (من خلال تفاعله مع البيئة) هي أيضاً من العوامل المحددة والموجه للسلوك الانساني. ومن هنا أصبحت دراسة التعلم ذات موقع متميز في اطار دراسات سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء. وعلى الرغم من أن حقول المعرفة الإدارية تركز، بشكل كبير، على طبيعة الانجاز المتحقق من خلال الأفراد، إلا أنها أهملت ولمدة طويلة في الماضي مسألة العناصر الأساسية المؤثرة في الانجاز. لذا يعد التعلم من الحقول الحديثة التي تناولتها الدراسات الإدارية من حيث أثرها في السلوك الإنساني وإمكانات تطويعه لتحقيق أهداف المنظمة. فالفرد يتعلم من خلال الممارسات السائدة في وسط العمل ويتوجه سلوكه بموجبها. فمعاملة رئيسه له، وسلوك زملائه وأنظمة الرواتب والاجور، وسبل الثواب والعقاب والحوافز الأخرى، وظروف العمل المادية التي يعمل بها، كلها متغيرات أساسية تولد آثاراً كبيرة في سلوك الفرد من خلال تعلمه لها وتأثره بها. ومن هنا تكمن أهمية التعلم.

إن ما يطلق عليه «التعلم» يمثل ذلك التغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته، والذي ينتج عن الخبرات أو الممارسات. فالتعلم قد ينتج عن الممارسة المباشرة، كما قد يحصل نتيجة لعدم وجود خبرات وممارسات مباشرة، مثل حالة التعلم بالملاحظة، ومتابعة خبرات الآخرين.

ثانياً : نظريات التعلم :

هناك العديد من نظريات التعلم التي استطاع العلماء صياغتها من البحوث والتجارب التي أجريت لتفسير عملية التعلم، ودراسة كيف يتشكل سلوك الفرد من خلال المواقف الاجتماعية (هاشم، 1980 : 299). ومن أهم هذه النظريات ما يأتي

أ ـ نظرية التعلم الشرطي التقليدية (Classical Conditioning) :

وهي النظرية التي صاغها العالم الروسي بافلوف (Pavlov) بعد أن أجرى عدداً من التجارب بشأن ظاهرة الاستجابة الشرطية (Conditioned Response)، أو رد الفعل (الفعل المنعكس) الشرطي (Conditioned Reflex)، كنوع من أنواع التعلم، وهو ما يطلق عليه بـ «التعلم الشرطي» (هاشم 1980 : 299). وفي اطار هذا النوع من التعلم، يغير الفرد من سلوكه نتيجة لمروره بمواقف تجريبية خاصة تترك آثارها في نفسه، وتجعله يستجيب لمؤثرات معينة لم يكن يستجيب لها من قبل. ويتعلم من هذه المواقف والتجارب التي تؤثر في مجمل سلوكه وتؤدي إلى تكوين عادات جديدة بعد أن تكون قد اثبتت له وجود رابطة قوية بين منبهات (مثيرات) معينة (Stimuli) وبين استجابات (Responses) تحصل كلما تكرر وجود هذه المنبهات. فقد أجرى بافلوف تجربة على كلب، إذ سال لعابه (استجابة شرطية) عندما قدم له الطعام (المنبه). ثم اختبر استجابته لمنبه آخر. هو الضياء أو الجرس الذي يسبق تقديم الطعام، فساله لعابه أيضاً توقعاً للطعام. ومن جهة أخرى، قام بافلوف بتجربة الصدمات الكهربائية للكلب، بعد الاضاءة أو الجرس، حيث كان الكلب يتألم، ثم أخذ الكلب يوقف سيل اللعاب، ويتفادي المنبه (Lindgren and Byrne, 1971 118 - 120) فالمنبه قادر على إحداث الاستجابة، وإن كانت شريطة، مرهوناً بظهور المنبه. وتأخذ قوة العلاقة بين المنبه والاستجابة بالضعف إذا استمر ظهور المنبه الشرطي (الجرس) مدة طويلة بدون أن يصاحبه أو يعقبه ظهور المنبه الطبيعي (الطعام)، وهو ما يطلق عليه بـ «ظاهرة الانطفاء أو الخمود» (Extinction). غير أن التجارب دلت على أن الاستجابة الشرطية لا تختفي نهائياً، بل يمكن أن تستأنف ظهورها عقب مدة يتعرض فيها الكائن الحي لأي تدعيم، وهي ظاهرة الاسترجاع التلقائي (Spontaneous Recovery) ويمكن أن تؤدي عملية التدعيم (Reinforcement) دورها في عملية التعلم، أي أن الكائن الحي يتعلم الاستجابة بشكل أقوى إذا دعمت الاستجابة بأي شكل من الأشكال. ومن جهة أخرى، فإن الاستجابة الشرطية، المرتبطة بمنبه شرطي، يمكن أن تثير منبهات أخرى، وهو ما يعرف بظاهرة التعميم (Generalization) مثال ذلك، كراهية الموظف لعمله

ترتبط بكراهيته للمشرف أو الرئيس، التي امتدت وعممت لتشمل العمل في القسم ككل. (هاشم 1980 301 - 303)

وقد حاول هل (Hull, 1952) تفسير عملية التعلم الشرطي بشكل أوسع من بافلوف. وتتخلص نظريته في أن تفاعل الكائن الحي مع البيئة الاجتماعية ينشأ عنه تعلم عادات سلوكية جديدة تساعده على التكييف مع البيئة، وهي تتولد بفعل الارتباط الشرطي بين المنبه والاستجابة، وتتوقف قوة هذا الارتباط على تكرار حدوثه، كما تعتمد على وجود الاثابة (الثواب). أي أن تكوين الاستجابة للمنبهات الاجتماعية يتوقف على وجود التدعيم أو الاثابة (مداها، سرعتها) كما أن التثبيط أو الكف (Inhibition) يؤدي إلى تقليل الاستجابة، خاصة إذا كان مؤلماً أو مضاداً ويرى تولمان (Tolman, 1951) أن التعلم قد يتحقق حتى بدون وجود التدعيم، وذلك من خلال التعلم الكامن (Latent Learning).

والخلاصة، فإن نظرية التعلم الشرطي ترى أن الكائن الحي يتعلم من خلال الاعمال التي تؤديها ويحقق منها الرضا والتدعيم الاثابة (مداها، سرعتها). كما أن التثبيط أو الكف (Inhibition) تسبب له الألم والضرر. وفي الاطار الإداري، يمكن إذن توجيه الفرد المتعلم نحو السلوك المرغوب فيه عن طريق ربطه بمؤثرات خارجية تولد الاستجابات الايجابية لدى الفرد، بالاستفادة من التكرار. كما يمكن غرس العادات المرغوبة في الأفراد وذلك بتكوين سلسلة من الارتباطات الشرطية الجديدة واضافة الارتباطات القديمة. (هاشم، 1980 305 - 306)

ب ـ نظرية التعلم من خلال المحاولة والخطا :

يرى ثورندايك (Thorndike)، الامريكي أن الكائن الحي يتعلم عن طريق المحاولة الخطأ (Trial and Error). فالإنسان يتعلم بهذا الأسلوب لغرض الاختيار السليم للمنبهات التي يتطلبها بقاؤه حياً، أو لغرض تحقيق الرضا في مواجهة المواقف والمشكلات، فعندما تواجه الفرد هذه المواقف والمشكلات فإنه يبذل في البداية محاولات أو حلول تجريبية أو استطلاعية، مستعيناً بمخزون تجاربه وهو يستبعد المحاولات الخاطئة ويركز على الصحيحة، ويسعى إلى تنظيمها في نمط سلوكي منسق،

لمواجهة موقف أو مشكلة محددة بجهد أقل (كفاءة). ولذلك فالتدريب والتوجيه لهما الدور المهم في سرعة التعلم وتقليل مدة المحاولة والخطأ. كما أن العائق في سبيل تحقيق أهداف الفرد يدفعه إلى تعلم أنماط جديدة لإزالة ذلك العائق. (هاشم، 1980 307)

فالفرد مشابه، في اطار التعميم (Generalization)، وباتجاه الاستجابات التي تحقق الرضا وتشجع الحاجات. وقد توصل ثورندايك من تجاربه على الحيوانات إلى ثلاثة قوانين أساسية هي

1 - **قانون الاستعداد (Law of Readiness)** ترتبط حالات الرضا أو الاستياء بمدى استعداد الجهاز العصبي. فاستعداد الفرد في المنظمة للقيام بعمل معين هو حصيلة أنماط استجاباته التي تعلمها من قبل، وقدراته البدنية والعقلية ومهاراته ومن ثم فهو مستعد للقيام بالعمل الذي يحقق له الرضا ويبتعد عن العمل الذي لا يحقق ذلك (وضعه في المكان غير المناسب مع استعداده وقدراته).

2 - **قانون الأثر (Law of Effect)** وهو يشير إلى أن الاستجابة الناجحة في موقف معين تؤدي إلى الرضا، وتقوى العلاقة بين المنبه والاستجابة، وتشجع على تكرار حدوث الاستجابة. وبالعكس فإن الاستجابة الفاشلة تسبب الضيق والألم وتضعف الرابطة بين المنبه والاستجابة وتقلل من احتمالات التكرار في المستقبل. وهكذا تكون المكافأة التشجيعية الممنوحة من قبل الإدارة للفرد. بعد إنجازه العمل، استجابة ناجحة أو ايجابية، في حين أن العقاب أو عدم منح المكافأة الموعودة يعني أن الاستجابة سلبية. وهكذا فالتحفيز قد يكون ايجابياً أو سلبياً

3 - **قانون المران (Law of Exercise)** فالروابط بين المنبه والاستجابة تقوى من خلال المران، وتضعف بسبب توقف التمرين. فالمران الموجه والتكرار يزيدان من فرصة حصول الاستجابة الصحيحة. ويبرز هذا القانون أثر التدريب في رفع كفاءة الأفراد العاملين بسبب أكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال وتحقيق الاستقرار النفسي .(هاشم، 1980 309 - 310)

جـ - نظرية الاستبصار

يرى العالم الألماني كوهلر (Kohler) أنه ليس من الضروري أن يكون التعلم مجرد ارتباط استجابات بمنبهات محددة، وإنما يقوم على أساس تحليل الموقف القائم وإدراك العلاقات الرئيسة بين العناصر والاشياء والمكونات الزخرى، وهو ما يعرف بـ «الاستبصار» (Gestalt, or Insight). فالفرد يقوم بدراسة الموقف، وينظم عناصر المشكلة، بحيث يمكنه إدراك المعاني والعلاقات بين عناصرها، هادفاً للوصول إلى الحل المناسب، حتى ولو واجهته في البداية استجابات غير سليمة. فالفرد يتعلم بالبصيرة، ويستعين بخبراته السابقة في حل المشكلات الجديدة بوقت أقل. وعليه فكلما زادت الخبرات السابقة، وازدادت قدرته على تنظيم أجزاء الموقف ككل ببعضها البعض، وفهم الأجزاء، والعلاقات بينها، كلما زادت قدرته على حل المشكلات الجديدة.

وتأخذ عملية اتخاذ القرار هذا النمط من التعلم فالفرد يواجه مشكلة أو موقفاً، ويسعى إلى جمع البيانات عنه لتحديد معالمه وعناصره. ويسعى في اطار ما لديه من معايير أو أهداف لحل هذه المشكلة عن طريق صياغة أو توليد البدائل، والاستبصار بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ثم اختيار البديل الأفضل، الذي يحقق الأهداف بكفاءة.

كما أن فاعلية التدريب تزداد لو اتيحت للمتدرب فرص دراسة عناصر مشكلة مطروحة أمامه (مثلاً دراسة حالة) وتحديد العلاقات بينها، ومن ثم اكتشاف الحل المناسب. وبذلك يكون قد تعلم الحل بنفسه، وعرف من خلال ذلك الكثير من البدائل الأخرى الممكنة.

المبحث الخامس

الحاجات

يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات (Needs) التي يروم الفرد اشباعها. فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي. وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية. وقد قدم ابراهام ماسلو نظرية هرم (أوسلم) الحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات، تبعاً لأهميتها النسبية وكما يأتي

1 ـ الحاجات الفيزيولوجية (Physioogical Needs) :

وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم، وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية، باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

2 ـ حاجات الأمان والطمانينة (Safety or Security Needs) :

وتعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره، وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم، وقد أشار الله سبحانه وتعالى لأهمية هاتين الحاجتين بقوله جل وعلا **﴿فاليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف﴾**.

3 ـ الحاجات الاجتماعية (Social Needs) :

وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع إلآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة.

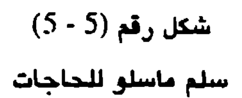
4 ـ الحاجات للتقدير (Esteem Needs) :

وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين، واعترافهم له، بمكانة اجتماعية معينة. وتنبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتياً بضرورة الحصول على احترام الآخرين.

5 ـ حاجة تحقيق الذات (Self-actualization Needs) :

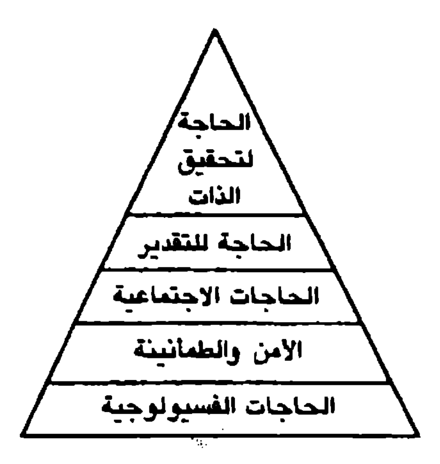
تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبة وقدراته وإماناته ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك. وتشكل هذه الحاجة، في نظر ماسلو، أعلى السلم الهرمي للحاجات.

يوضح الشكل رقم (5 - 5) أدناه سلم ماسلو للحاجات



شكل رقم (5 - 5)

سلم ماسلو للحاجات



وتأتي قوة تأثير الحاجات، بشكل عام، من خلال ما يأتي

أ ـ مستوى الاشباع أو درجة الحرمان حيث كلما زادت درجة عدم الاشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة باشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي.

ب ـ قوة المنبه (المؤثر) كلما زادت درجة اثارة الفرد من خلال المنبهات (أو المثيرات) الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الاشباع. حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد، إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.

ومن هنا يبدو جلياً بأن الحاجات تعد ذات أثر كبير في توجيه السلوك الإنساني. ولذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل اشباعها وتطويع ذلك لتحقيق أهدافها.

المبحث السادس

الشخصية

تناول مفهوم الشخصية (Personality) بشكل واسع النطاق العديد من الباحثين والأختصاصين، وخصوصاً علماء النفس الاجتماعي، ذلك لأن الشخصية تمثل تعبيرا عن الذات الإنسانية. وقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن وضع تعريف واضح ودقيق للشخصية. فقد أشار البورت (Allport, 1955) إلى وجود ما يربو على خمسين تعريف للشخصية وتمثل الشخصية في نظر البورت، نظاماً مفتوحاً ومتفاعلاً بشكل متواصل مع البيئة المحيطة. فهي تنظيم لأنماط السلوك الفردي بصورة متكاملة، بحيث يمكن أن يتم خلالها التمييز بين الأفراد، ومن هنا يمكن تعريف الشخصية على أنها عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك.

أولاً اركان الشخصية

يمكن من خلال التعريف أعلاه، تحديد الأركان الأساسية المميزة للشخصية على النحو الآتي

أ ـ التمييز

تتباين الشخصية الإنسانية من فرد لاخر، حيث يتسم كل فرد بخصائص تجعله يختلف عن غيره من الأفراد بسمات وصفات مختلفة.

ب ـ الحركية

الشخصية الإنسانية نتاج للعلاقات الحركية المستمرة بين الإنسان والبيئة. وعليه لا يمكن القول بوجود خصائص شخصية مكتسبة من المجتمع تميز الطفل الوليد عن غيره، حيث ينعدم التفاعل الواعي بينه وبين البيئة الاجتماعية. فحركية الشخصية الإنسانية تجعلها متأثرة بحصيلة التفاعل الاجتماعي بعد الولادة وحتى الوفاة.

جـ ـ الشمول :

تمثل الشخصية الإنسانية تنظيماً يتسم بشموله لجميع خصائص الفرد وسماته، إذ أنها تمثل التنظيم الفريد والمتميز لاستعداده لاتخاذ السلوك إزاء المواقف المختلفة التي يواجهها.

ثانياً : النظريات الرئيسة للشخصية

تختلف الآراء والمفاهيم في تفسير الشخصية الإنسانية بشكل دقيق، وأسلوب نشأتها وتطورها. وهناك العديد من النظريات التي تناولت الشخصية أهمها ما يأتي

أ ـ نظرية الانماط :

تمثل هذه النظرية المحاولات التي قام بها الباحثون في علمي النفس والاجتماع لتفسير الشخصية الإنسانية، وذلك من خلال تحليلها إلى أنماط سلوكية معينة. ويمثل النمط الاطار العام الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد من حيث التكوين الجسمي والنفسي. وقد افترضت أغلب نظريات الأنماط وجود استعدادات وراثية عند الأفراد في إتباعهم انماطاً محددة. وتم تقسيم هذه الانماط إلى الأنواع الآتية

1 ـ الانماط الجسمية أو البدنية.

2 ـ الأنماط النفسية إذ تناول الباحثون هذا النمط الشخصي للذات الإنسانية من جوانب متعددة حيث جرى تقسيمه إلى نوعين هما

أولاً النمط الإنبساطي للسلوك الشخصي، حيث يتم التعامل الإنساني من خلال تفاعل أكبر مع المحيط البيئي للفرد.

ثانياً النمط الانطوائي للسلوك الشخصي، ويتم التركيز فيه على طبيعة الحياة الذاتية للفرد، ويتجه التفكير فيه إلى تحقيق الذات وتدعيم وجودها.

3 ـ الأنماط الاجتماعية وتمثل الابعاد العلمية والجمالية والدينية للذات الإنسانية.

وقد وجهت لنظرية الأنماط العديد من الانتقادات حيث أنها أغفلت حقيقة التعددية في تكوين الشخصية الإنسانية، وركزت على جانب واحد منها في تكوين الذات وأنماطها النفسية والاجتماعية

ب ـ نظرية السمات:

تناول بعض من علماء النفس تفسير الشخصية الإنسانية من خلال السمات أو الخصائص (Traits) التي يتميز بها الفرد غيره من الآخرين «فالشخصية عبارة عن مجموعة من السمات أو الخصائص» (Horney, 1964). وفي ضوء هذا المفهوم يقسم هورني الأفراد إلى ثلاثة فئات وفقاً لخصائصهم من حيث التفاعل مع الآخرين هي

1 ـ الفئة الإيجابية :

تمثل هذه الشريحة من الأفراد طبيعة السلوك الايجابي للتفاعل مع الآخرين، حيث تميل إلى البحث عن الأصدقاء، والسعي نحو تقديم الخدمات للآخرين ومساعدتهم، والتعاون معهم. ويشعر الفرد فيها بالرغبة في أن يكون موضع اهتمام وأعتزاز الآخرين.

2 ـ الفئة النافرة

تتميز هذه الفئة بالنفور وعدم الاستجابة للتفاعل. كما تتصف بالعدوانية والمنافسة، وتميل إلى اعتبار البقاء للأصلح (أو الأقوى). كما تتميز برغبة جامحة للسيطرة والنفوذ وتسخير الآخرين لتقديم الخدمات إليها، لتحقيق مصالحها الذاتية، وكذلك استغلال الأفراد بأية صورة أو سبيل كان. أي أنه ليست هناك مواقف إنسانية لهذه الفئة من خلال سعيها الحثيث نحو تحقيق مصالحها الشخصية.

3 ـ الفئة السلبية :

تتصف الأنماط السلوكية لهذه الفئة بالإنطواء والإنعزالية حيث يميل أفرادها إلى الابتعاد عن أجواء التفاعل الاجتماعي، وعدم الانضواء في المجاميع الإنسانية. فهي تتصف بالميل الأكيد نحو الاكتفاء الذاتي لحياتها.

ومن هنا يتضح بأن الأفراد حينما يتباينون في إدراكهم الذاتي وفي دوافعهم وأهدافهم، فإنهم يختلفون أيضاً في أسلوب التفاعل الاجتماعي، حيث يميل البعض نحو المسايرة والمهادنة مع الغير، في حين يميل البعض الآخر نحو العدوانية وبسط النفوذ، وتتأثر درجات السلوك الذاتي للشخصية الإنسانية بشكل كبير بطبيعة البيئة

الاجتماعيـة والمادية. كما أن الرغبات والدوافع والخبرات الماضية أو المتراكمة للفرد ذات أثر مهم في هذا المجال. وقد يستطيع الفرد أن يكتسب بعض السمات الشخصية أثناء المعايشة مع المواقف المتباينة التي يتعرض لها. ومن هنا يمكن القول بأن هناك العديد من الخصائص الشخصية للفرد، منها على سبيل المثال ما يأتي

أولاً الكبرياء :

وهي سمة تمثل صور الثقة بالنفس والمظهرية في السلوك، والدفاع عن الحقوق، واعلان الذات في المواقف المختلفة، وبعكسها التواضع

ثانياً : الاستقلال

وتمثل صور العمل بعيداً عن الآخرين وبمعزل عنهم وبالطريقة التي يفضلها الفرد، وبعكسها الاعتمادية.

ثالثاً السيطرة

يسعى الفرد من خلالها إلى حب السلطة والنفوذ واعطاء الأوامر والميل إلى القيادة وقوة الإرادة، وبعكسها الخضوع.

رابعاً العطف

يميل الشخص من خلالها إلى احترام مشاعر الآخرين ورغباتهم واعتماد المسالك النفسية الرحيمة في التعامل وبعكسها اللامبالاة تجاه عواطف الآخرين.

خامساً المبادرة :

ويميل الأفراد فيها إلى تكوين الجماعات وحب الظهور في مقدمة الحوادث والمواقف وتقديم الاقتراحات التطويرية في المناسبات وعكسها السلبية.

سادساً : الاقبال على الآخرين

ويميل الأفراد من خلالها إلى تصديق الآخرين وعدم الميل لاصدار أحكام قاسية عليهم وتغاضي النظر عن نقاط الضعف لدى الآخرين وبعكسها رفض الآخرين.

سابعاً : المنافسة :

ويميل الأفراد من خلالها إلى اعتماد التنافس وتشجيع الصراع والتسابق مع الآخرين مستهدفين هزيمتهم باعتبارهم عناصر منافسة لهم، وبعكسها التعاون.

ومما لا شك فيه أن الخصائص الشخصية للفرد ذات أثر كبير في تحقيق أهداف المنظمة. فتحديد الخصائص الذاتية للأفراد يجعل من الممكن التخطيط والتنبوء بالمستقبل. ولا بد في الوقت ذاته من التركيز على درجة الاستقرار في السمات الشخصية للأفراد وعلى شمولية السلوك لجميع المواقف المتشابهة. ويمكن القول بأن هناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد وفشله في اشباع حاجاته، من جهة، وبين المظاهر السلوكية في تكوين شخصية من جهة أخرى، فالحاجات التي ينجح الفرد في تحقيقها بسهولة ويسر قد تؤدي إلى تكوين أنماط سلوكية تشجع على الثقة بالنفس أو المبالغة في القدرات والطاقات الذاتية. أما تلك الحاجات التي يفشل الفرد في تحقيقها فإنها قد تؤدي إلى حالة من الاحباط (Frustration) والإحباط هو عبارة عن إعاقة وصول الفرد إلى أهدافه. وقد يقود الاحباط إلى ممارسة أنشطة سلوكية جديدة ذات تأثير مهم في تكوين شخصيته، كالعدوانية، والانطوائية، والتراجع أو التناسي، وغيرها من الوسائل الضاغطة باتجاه تكوين البناء النفسي والشخصي الجديد للفرد.

ومهما تكن الصور السلوكية للفرد، فإنها تتأثر بمتغيرات ومثيرات متعددة، تجعل البناء السلوكي للفرد يتسم بصفات متميزة عن غيره. ولا تعمل تلك المؤثرات منعزلة عن بعضها البعض في تحديد السلوك، بل أنها تتعامل وتتكامل مع بعضها في تحديد الأنماط السلوكية للأفراد، وتؤثر في بناء الشخصية الذاتية للفرد.



الفصل السادس
الجماعات الصغيرة
(التنظيم غير الرسمي)

المبحث الأول

طبيعة الجماعة وأنواعها

أولاً طبيعة الجماعة :

لم تعد دراسة السلوك الفردي المرتكز الوحيد لدراسة المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها، وإنما ينظر إلى دراسة السلوك الجماعي على أنه اسهام أساسي في هذا الخصوص، سيما وأن العديد من الظواهر المنظمية والاجتماعية لا يكون الفرد محورها الأساسي وإنما الجماعة. فالظواهر التي تدعو إلى تعاون الجماعة في أداء عمل معين، أو تحقيق هدف مشترك، أو الدخول في منافسة، أو تكوين التحالفات أو التكتلات، تعد جميعها من الظواهر الاجتماعية التي تخلق تفاعلات جماعية وأنماط اتصال تتجاوز الفرد، وتكون للجماعات سمات أو مميزات مشتركة داخل المنظمة. وتؤكد هذه الحقائق على فطرة الوجود الإنساني وغريزة حب التجمع التي ابتدأت منذ نشوء العائلة والقبيلة الخ. إذ أن اتصال الفرد وتفاعله مع الجماعة يسهم بشكل كبير في تطوره واكتسابه الصفات التي من شأنها الاسهام في تحقيق أهدافه. ومن هنا لا بد من دراسة المتغيرات التي تؤثر في سلوك المنظمة نتيجة للآثار الناجمة عن تفاعل الجماعات الصغيرة. أي أنه من المطلوب دراسة الجماعة ودرجة تجانسها، وحجمها، وقوتها، وقيمها، ودرجة تماسكها، وغير ذلك من المتغيرات ذات الدلالات الرئيسة في معرفة نمو وتطور المنظمة بشكل عام.

غيرأن الباحثين والمتخصصين لم يقفوا، حتى الآن، على تعريف واضح أو محدد المعالم للجماعة الصغيرة (Small Group) نظراً لاختلاف البناءات الفكرية التي يقيمون عليها تصوراتهم لمفهوم «الجماعة» فبعضهم يقتصرها على التنظيم غير الرسمي (Informal Orgaization)، ومنهم من يعتمد معيار الحجم وغير ذلك، وقد عرفها فليبو (Flippo, 1971 355) «على أنها تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم ويعتمدون على بعضهم البعض ولهم القدرة على العمل بنمط واحد» كما عرفها هومانس (Homans, 1974 1) على أنها عدد من الأفراد يرتبطون فيما بينهم لمدة

من الزمن كـافـيـة لتحقيق الترابط بينهم وجهاً لوجه (Face-to-Face). ويتضح من خلال ذلك بأن العـلاقـات التي تتكون داخل الجماعـة الصغيرة تعتمد على صورة التفاعل، من ناحية، وعلى العلاقة الدائمة بالاتصال على وفق سـبل المواجـهـة المبـاشرة، من ناحية أخـرى. ولذا يمكن القـول بأن الجماعـة الصـغيرة هي عـبـارة عن مجمـوعـة من الأفـراد يترابطون بنشـاط مـعين ويسـعـون لتـحـقيق هدف (أو أهداف) محدد يجمعهم الانـسجام الاجتماعي أو العـقـائدي أو المهني، ويتـبـادلون من خلال ذلك المشاعر والأحاسيس، ويتصرفون على وفـق منظور مـشـترك من المفـاهيم والمشـاعـر. ويمكن أن يلاحظ أن مـا يحـدث في الجماعـة الـصـغيرة وأثره في الـسلوك الفـردي لعـضـو الجماعـة يرتكز على ثلاثة مفاهيم (أو مكونات) هي

أ ـ **النشاط (Activity)** : ويمـثل التصرفـات الإنسـانية أو الأشياء التي يمارسها الإنسـان والتي تتـمـثل بالتصرفـات المادية التي يمكن مـشاهدتها أو الأعمال المطلوب من الفرد أداؤها.

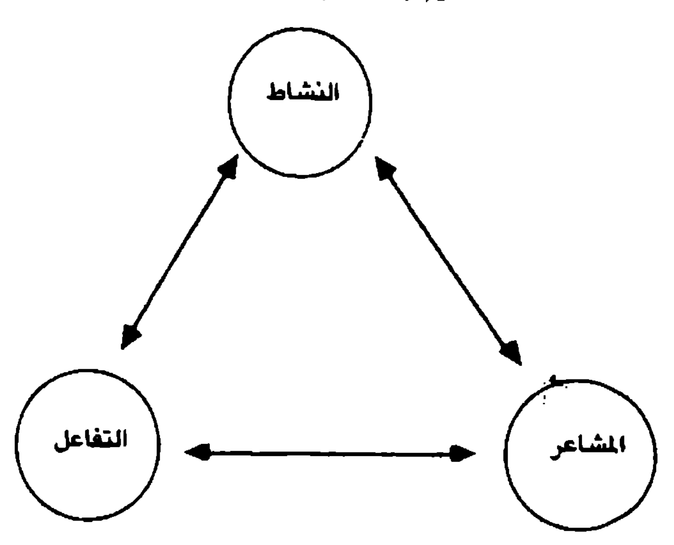
ب ـ **التـفاعل (Interaction)** : وهـو الاتصـالات التي تتم بين أعـضـاء الجماعـة والتي يمكن مـلاحظتـهـا أثناء أدائهم لأعمالهم وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال ومدته ونتيجته في شكل تأثيره على الـسلوك الطرف الآخر

جـ ـ **المشاعر (Sentiments)** : وهي تعبر عن كـيفية شعور الفرد تجاه الأفراد الآخرين في العـالم المحـيط بهم (البـيئة) وكـيف يدرك جـوانبـه المخـتلفـة. وللمـشـاعر ثلاثة عناصر هي العنصر الفكري، والعنصر العـاطفي، والاتجـاه أو الميل للتصرف أو السلوك.

ويمكن التوكيد على أن المفاهيم الثلاثة غير منفصلة بل متداخلة مع بعضها، ويمثلها الشكل الآتي (الـسـلمي 1971 278 - 280)

شكل رقم (6 - 1)

مفاهيم (مكونات) الجماعة الصغيرة



وتمثل السلسلة من (النشاط ←التفاعل← المشاعر) في الجماعة نظاماً مفتوحاً يتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع، وبالتالي فإن التغيير في عناصر البيئة يصاحبه تغيير في طبيعة تلك المفاهيم.

ثانياً أنواع الجماعات

يمكن تقسيم الجماعات الصغيرة إلى أنواع متعددة تبعاً لطبيعة النظرة إليها. ومن هذه التقسيمات ما يأتي

أ ـ الجماعات حسب طبيعة العمل في المنظمة

وهي تمثل الجماعات التي تتكون على وفق طبيعة الأداء المادي للعمل داخل المنظمة المعنية، وتقسم بدورها إلى

1 ـ **الجماعة الرسمية (Formal Groups)** : وهي الجماعات التي تتكون من خلال الارتباط داخل المنظمة وتهدف للقيام بأداء عمل محدد وواضح ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة المعنية. ويتم الاشراف على الأفراد من قبل المدراء. وتعد

الجماعـات الرسـمية من أكثر أنواع الجماعات تأثيراً إيجابياً في مشاعر الأفراد العاملين فـيـهـا بحكم القـرب المادي من بعضهم، وتشابه الأداء الوظيفي المناط بكل فرد في الجمـاعـة الصغيـرة. ويمكـن تقـيـم الجمـاعـات الـرسمية إلى نـوعيـن همـا الدائمية والمؤقتة.

أولاً الجماعـات الرسمية الدائمية (Permanent Formal Groups) : وتمثل الجماعات التي تمارس الأنشطة الثابتة أو المستقرة في المنظمة وهي على نوعين هما

أ ـ جماعة العمل (Work Groups) : وتعـرف على أنها مجموعة من الأفراد العـاملين في نفس المنظمـة، فهي تعمل في مكان واحد وبوقت واحد أو في عـمليـة انتاجية واحدة الخ. وغالباً ما تعمل جماعة العمل يومياً في نفس المكان. كما أن إنجـازها غـالبـاً مـا يكون مـتكامـلاً ضمن أداء واحـد ويتـعامل أعضاؤها بشكل مباشر، أي وجهاً لوجه.

ب ـ الجماعـة الآمـرة أو القائدة (Command Groups) :وهي الجماعة التي تقـوم بالاشراف على العـمل وقـيـادة الأداء المتـخصص فيه، وتتمتع بصـلاحيات اصدار الأوامر للآخرين، مثل جماعة المشرفين.

ثانياً الجماعات الرسمية المؤقتة (Temporary Formal Groups) : ويضم كل منهـا عـدداً من الأفـراد يجتـمعون للقيام بأدء مهمة مؤقتة أو لأغراض محددة وقـتياً، كاللجان المؤقتة مثلاً

2 ـ الجماعـات غير الرسمية (Informal Groups) : وتمثل الأفـراد الذين يجتـمعون للتـفـاعل الاجتـماعي أو العقائدي الخ ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختـيارياً نتيجة للتماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي أو المادي للأفراد، أو على أسـاس المحـاباة أو القربى، أو المصالح المشتركة، الخ. وقد تتكون الجماعات غير الرسـمـيـة ضمن الجماعات الرسمية في العمل، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة.

3 ـ **جماعة الهوايات** : تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات من أجل القيام ببعض الأنشطة بدوافع شخصية أو بتوجيه رسمي من المنظمة، مثل الفرق الرياضية وجماعات النشاطات الاجتماعية والترفيهية الأخرى.

ب ـ أنواع الجماعات حسب طبيعة العلاقة بين الأعضاء

وتتضمن نوعين هما

1 ـ **الجماعات المتجانسة أو المتماسكة** : وتتمثل بالجماعات التي تتسم بتجانس أعضائها في رغباتهم وقيمهم وأهدافهم، ويشتركون معاً في توجيه أنشطتهم، وتقسم هذه الجماعة إلى نوعين يتسم أولهما بالرضى وعدم الرغبة في الانتاج، في حين يسود: الثاني الرضى والرغبة في الانتاج، وكذلك الفكر المنسجم والاتفاق الهادف إلى تدعيم الفكر الجماعي في العمل.

2 ـ **الجماعات غير المتجانسة أو غير المتماسكة** : وهي الجماعات غير المتجانسة من حيث الاتجاهات والافكار، وغالباً ما يسودها التفكك وتشكيل الجماعات الفرعية، (أو الشلل) (Sub-Groups or Cliques). وتتصف هذه الجماعات بالتفكير الفردي والنزعة الأنانية، وينقصها التعامل بروح الجماعة في الأعمال المشتركة. كما تتميز بعدم وجود مقاييس واضحة لمتابعة انتاجها ويسود أوساطها التمزق والمنافسة غير الهادفة التي تقود إلى فقدان أواصر البناء الجماعي في العمل.

جـ ـ الجماعات حسب قوة التأثير في شخصية الفرد

اتفق الباحثون والمتخصصون في دراسة السلوك المنظمي إلى تقسيم الجماعات من حيث التأثير في شخصية الفرد إلى جماعات أولية وثانوية

1 ـ **الجماعات الأولية (Primary Groups)** : أطلقت تسمية «الأولية» اعتماداً على العلاقة الأولى التي تنشأ الفرد عليها والتي تتمثل بالعائلة (الأسرة) ثم جماعة الصداقة، كما تشمل جماعة العمل الخ. فهي تمثل أي تجمع من شأنه أن يخلق التفاعل المستمر بين الأعضاء وإقامة العلاقات التي تتسم بالولاء للجماعة والود والألفة الخ.

المبحث الثالث

حركية الجماعة

اصبحت دراسة حركية (ديناميكية) الجماعات الصغيرة من الحقول العلمية الأساسية في دراسة السلوك في المنظمة، وقد تبلورت منذ الثلاثينات من هذا القرن. ويعد كيرت ليفن (Kurt Levin) من أوائل الباحثين المهتمين في إنشاء أول مركز للبحوث في مجال حركية (ديناميكية) الجماعة عام 1945 ومنذ ذلك الحين استقطب هذا المجال العديد من الباحثين والمتخصصين الذين اسهموا في تنميته وتطويره. وقد أصبح حقلاً له وزنه في تطوير الجوانب السلوكية في المنظمة. غير أن الباحثين ما زالوا غير متفقين حول مفهوم محدد وواضح ودقيق لحركية الجماعة، سيما وأنه حقل متشعب بمحتواه، ومتداخل في مفاهيمه وأبعاده. وقد تم تناوله في مجالات متعددة. فمن الباحثين من اعتبره حصيلة أساسية للمثيرات والاستجابات داخل الجماعة والتعامل الحاصل بين هذه المثيرات. ومنهم من اعتبره بمثابة الجوانب المتحققة جراء الفوائد الناشئة عن طبيعة الجماعة ومعرفة قوانين تطورها، والعلاقة القائمة بين الأفراد والجماعات الأخرى والبيئة الاجتماعية والاقتصادية وصور تباينها واختلافها. وقد استخدم مصطلح حركية الجماعة في عدة دلالات منها

أولاً الدلالة على ايديولوجية سياسية معينة، تتعلق بكيفية تنظيم الجماعات وأدائها والتوكيد على أهمية القيادة الديمقراطية والفوائد المتحققة من خلال اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة والفعاليات للجماعة.

ثانياً التعبير عن مجموعة الأساليب التدريبية في تحسين الأداء، في مجال إدارة الجماعات وخلق الاتفاقات الايجابية فيها، مثل لعب الأدوار (Role-Playing) والجلسات الصاخبة (Buzz Sessions)، وسبل التغذية العكسية (Feedback) في فعاليات الجماعية، وصيغ اتخاذ القرار (Decision-Making).

ثالثاً دراسة وتحليل البيانات المتعلقة بالأفراد وطبيعة الجماعة، والقوانين التي تخضع لها حركة الجماعة وعلاقتها بالأفراد والجماعات الأخرى والبيئة المحيطة بها

ومن هنا يتضح بأن دراسة حركية الجماعة أصبحت من المجالات العلمية التي تقوم على أساليب البحث العلمي في الملاحظة والتحليل الاحصائي للمعلومات، وبالاستفادة من مختلف حقول المعرفة الإنسانية الأخرى، سيما وأنها اصبحت الان موضوعاً علمياً مستقلاً لم يقتصر على بناء النظريات واستخلاص الفرضيات واختبارها بل تعداه كذلك إلى جوانب البحث والتحليل في كل ما يؤثر في الجماعة من خلال الاحاطة الشاملة بالمتغيرات المختلفة فيها وحولها

ومن الجدير بالذكر بأن حركية الجماعة تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة مثل العوامل الخارجية والداخلية التي تسهم بشكل أو باخر في تحديد طبيعتها وهيكلها ويمكن أن تتضمن العوامل الداخلية كل ما يتعلق بشخصية الفرد ودوره، ومكانته وتأثيره في الآخرين، وطبيعة القيادة غير الرسمية، وأهداف الجماعة، وطبيعة الاتصالات والتفاعلات، والتماسك الجماعي، وصيغ الضبط الاجتماعي، ومناخ الجماعة، وحجمها، ودرجة الاندماج الشخصي والنفسي وغيرها من المؤثرات في عملية التفاعل داخل الجماعة. كما تتأثر حركية الجماعة بالعوامل الخارجية التي تحيط بالجماعة، مثل أنماط التكنولوجيا والارتباطات بين الجماعات الثانوية والصغيرة من خلال التعاون والمنافسة والصراع، والمكانة الاجتماعية. هذا اضافة إلى المؤثرات البيئية الأخرى ومتغيراتها مثل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية. فهذه عوامل ذات أثر كبير في حركية الجماعة واستمرار صياغتها وأهدافها ومشاعر أفرادها، ومختلف نشاطاتها سواء أكانت تتعلق بالعوامل الداخلية أو الخارجية، فإنها ذات دلالات أكيدة في التأثير في حركية الجماعة وفي سبل تحقيقها لأهدافها.

المبحث الرابع

تماسك الجماعة

أولاً : طبيعة التماسك:

يعد مفهوم (تماسك الجماعة) (Group Cohesiveness, Cohesion) من أكثر مفاهيم المنظمة تأثيراً في حركية الجماعة (ديناميكيتها) وعاملاً مساعداً في فهم سبل تكوين الجماعة واستقرارها. كما يمكن التعبير من خلاله عن خصائص الجماعات الصغيرة، ويعبر تماسك الجماعة عن قوة الروابط بين أفرادها، ومدى تكاتفهم واتحادهم. وهو يعد من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجوداً وكياناً يفوق وجود وكيان أفرادها. ولا تقتصر أهمية التماسك على كونه أهم مقومات الجماعة بل أنه يشكل أهمية كبيرة في بناء سلوكها الذاتي. إذ ينبغي على الفرد أن يقوم بتكوين فكرة أساسية عن خصائص الجماعة، أولاً ومن ثم يتجه إلى تحديد اتجاهه في التأييد أو المعارضة أو الحياد، وهكذا فالتماسك يعطي للجماعة قوة تفوق القوة الكامنة في الذات الفردية، وتعد تأثيراته بارزة من الناحيتين الكمية والنوعية. ولذلك تترك السبل الأساسية للتماسك جانباً مهماً من الآثار السلوكية على الجماعة ذاتها وعلى الفرد، ومن هذه الآثار ما يأتي

أ ـ السلوك الجماعي التعاوني :

يشير هذا المبدأ السلوكي إلى أن ازدياد التماسك بين الجماعة غالباً ما يؤدي إلى خلق أجواء السلوك التعاوني، وسيادة روح التكاتف في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. هذا بالاضافة إلى خلق أنماط متعددة من التعاون والتنسيق بين الجهود الفردية لخدمة الجماعة، مثل المبادرة وتبادل الاراء والمشورة والتضحية بالمصالح الفردية من أجل تحقيق الأهداف الجماعية. ومن شأن التماسك أن يعزز دور البناء التعاوني في السلوك الجماعي لأفراد الجماعة.

ب ـ الاذعان لمعايير الجماعة (Conformity) :

كلما ازداد تماسك الجماعة كلما ازدادت قدرتها على فرض معاييرها أو قواعدها

(Norms) على أفـرادها . فـجماعـة العـمل التي يكون تماسكهـا قوياً تـستطيع أن تفرض آراءهـا وتحـدد مـعـدلات الأداء والانـتـاج تبـعـاً لقناعـتـهـا حـتى وإن خـالفت المعـايير والمتطلبات الرسمية للعمل.

جـ - الأداء (Performance) :

كلما ازداد تماسك الجماعة كلما أدى ذلك إلى تحـقـيق الإستـقرار والثبات في معدلات الأداء المنجـز من قـبل أفـرادها واتـسمت معطياتها الانتاجية بصفة الاستقرار والثبات عند مـسـتـوى مـعين وتـستطيع إدارة المنظمة التنبؤ من خلال ذلك على ما سيكون عليه واقع المنظمة وسبل تحقيق أهدافها.

ثانياً العوامل المؤثرة في التماسك

تؤكـد الدراسـات الكثيرة على حـقـيـقـة الآثار السلوكية التي يتركها التماسك. غير أن هناك بعض العـوامل التي تعـد ذات أثر أكبر من غيرها من حيث ما تؤديه إلى تقوية (أو اضـعـاف) درجـة التماسك، مـثل تجـانس افـراد الجماعـة، وطبيعة التفاعل وخصائصه، وجـاذبيـة الجماعـة للفرد، وطبيعة الموقف، والظروف التي تعمل في اطارها الجماعة ومن هذه العوامل ما يأتي

أ - تماثل (تجانس) خصائص الافراد :

تشير البـحـوث التـجـريـبية في هذا المجال إلى أثر تماثل (تجانس) خصائص الأفراد في تماسك الجماعـة، حـيث تؤثر درجـة تماسك الجماعة بطبيعة ونوعية التماثل، أو الاختلاف في الخـصـائص الفـردية وبالتـالي على طبـيـعـة المهنة التي تقـوم بها الجماعـة. فالتماثل في الخـصـائص الـفـردية له صلة أسـاسـيـة بطبـيـعـة العـمل الذي تؤديه الجماعـات مـثل التـخـصـصـات المهنية، ومدة الخبرة اللتين ترتبطان بدرجة التماسك (أكثر من الخصائص الشخصية أو السن الخ) في الجماعة.

ب - حجم الجماعة :

كـلما كـان حـجم الجماعـة صـغيراً كلما ازدادت درجـة التماسك بين أفـرادها والعكس صـحـيح، حـيـث أن الجماعـات ذات الاحـجـام الصـغيرة غـالباً ما تتيح فرص التفاعل وازدياد سـبل التـعارف بين أفرادها بشكل أفضل من الجماعات ذات الاحجام الكبيرة.

جـ - كثافة وتكرار التفاعل بين أفراد الجماعة

كلما ازداد تفاعل واتصال أفراد الجماعة مع بعضهم كلما زاد تكرار ذلك التفاعل وأدى إلى تقوية أواصر العلاقة بين الأفراد ومن ثم زيادة تماسك الجماعة. أي أن التماسك يبني على أساس التعاون وتبادل الآراء والمفاهيم في حين أن وجود الصراعات يؤدي إلى اضعاف التماسك.

د - جاذبية الجماعة للفرد

كلما كان الانتماء للجماعة مصدراً لاشباع الحاجات والرغبات المادية والنفسية ومحققاً للأهداف، كلما ازداد ارتباط الفرد بالجماعات وزادت جاذبية الجماعة للفرد وهذا بدوره يخلق نمط التماسك المطلوب. فالفرد الذي يستطيع أن يحقق المزايا من خلال انتمائه للجماعة غالباً ما يندفع للتمسك بها، ويعمل على تعزيز دورها في تنمية سبل التعاون الهادف بين أعضائها، والدفاع عنها

هـ - الضغوط والتهديدات الخارجية

كلما تعرضت الجماعة إلى الضغوط والتهديدات الخارجية كلما ازداد تماسكها، وكلما قلت هذه الضغوط كلما انخفضت درجة التماسك. وتتمثل الضغوط الخارجية في وجود صراعات أو نزاعات بينها وبين جماعات أخرى، أو خضوع بعض أفراد الجماعة إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة.

المبحث الخامس

الفرد والجماعة والتأثير المتبادل بينهما

يتصل الفرد منذ أن يولد بأنواع مختلفة من الجماعات فالجماعات في احدى النظرات لها، هي عبارة عن تجميع متعدد للثقافة العامة للمجتمع، يتعلم الفرد من خلالها الانماط السلوكية التي ينبغي عليه اتباعها وتعمل الجماعات المختلفة بشكل أكيد على صياغة الفرد لمسالك تنسجم وطبيعة المجتمع أو البيئة الاجتماعية التي يتفاعل معها وينشط الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع أنواع متعددة من الأفراد والجماعات كما يكتسب من خلال هذا التفاعل شخصيته ومقومات سلوكه العامة. وأول ما يبدأ الانسان حياته في الجماعة هو وجوده في الأسرة (العائلة)، ثم تتطور حياته وتتعقد بنوع الرغبات والحاجات التي يشترك بها مع الآخرين مثل الزملاء في الدراسة، وجماعة العمل، وجماعات الهوايات الخ. لذلك يلاحظ أن المظهر الأول من مظاهر التأثير في حياة الفرد هو ما تتركه الجماعة في تكوين شخصية الفرد التي تتشكل من خلالها صفاته وعاداته وخصائصه التي تعمل على توجيه سلوكه وتحديد اتجاهاته المتعددة. أما المظهر الثاني فيتمثل بادراك الفرد لذاته من خلال الجماعة وأثر التفاعلات الاجتماعية فيه. ولا يتكون مفهوم الذات أو «الأنا» (The Self) إلا من خلال احتكاك الفرد بالآخرين حيث يشكل ذلك لديه المرتكز الرئيس للشخصية ويستطع الفرد من خلاله أن يوجه سلوكه ويحدده باتجاه ارضاء الجماعة. كما يكتسب الفرد في الوقت ذاته الملامح العامة لشخصيته من خلال التفاعل الاجتماعي وصيغ «التنشئة» الاجتماعية (Socialozation) بما يجعله ملائماً لنمط الحياة السائدة في المجتمع. وتقوم علمية التنشئة هذه على أساس اكتساب المعارف العامة بالقيم والآداب والاخلاق مثل عادات الاكل، وأداب المائدة والقيم الدينية والاخلاقية وتحديد معاني الاخلاق والشرف الخ.

لذلك يلاحظ بأن عملية التفاعل الاجتماعي تعد المرتكز الرئيس في تكوين وتنمية الذات الفردية، وجعلها تتلائم مع المسالك العامة للقيم السائدة في المجتمع. وهذه هي حقيقة التباين السائد بين مختلف المجتمعات الإنسانية. ولا بد هنا من الاشارة إلى أنواع العمليات الاجتماعية (Social Processes) التي تمثل أنواع الأنماط السلوكية والتفاعلات ذات الأثر الكبير في حياة الفرد والجماعة على حد سواء وهي

أولاً : التعاون (Cooperation) :

يعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات حيث أنه يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك. والتعاون هو أول صور التفاعل الإنساني، إذ يتمثل بالأسرة (العائلة) التي يتعاون أفرادها وتتجمع جهودها نحو تحقيق أهدافها العامة أو المشتركة.

ويمتد التعاون بين الأفراد من صور التعاون البسيطة إلى التعاون على الصعيد العالمي. وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين لذا فإنه يلجأ لمساعدة الآخرين وقد يكون التعاون اختيارياً، أو مفروضاً والتعاون، بعد ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم علاقاته واتصالاته مع الآخرين في البيئة الاجتماعية.

ثانياً : المنافسة (Competition) :

تمثل عملية التنافس بين الأفراد والجماعات مظهراً أساسياً من مظاهر التفاعل الاجتماعي في مجال الحصول على المنافع أو الحاجات النادرة أو المحدودة. وهي عملية مستمرة ودائمة، حيث يتنافس الأفراد على الوظائف الشاغرة، ويتنافس الطلبة على مقاعد الدراسة في الجامعة، والشركات على الاسواق، والدول الاستعمارية على تكوين مناطق نفوذ في العالم وهكذا، ومما لا شك فيه أن الأهداف التي يتنافس الأفراد أو الجماعات حولها تختلف من مجتمع لآخر باختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية السائدة، وهكذا. كما أن المنافسة صفة ملازمة لأنماط التفاعل الاجتماعي وحالة طبيعية قائمة وعامل مهم من عوامل التغيير والتقدم في المجتمع وهي، بالتالي وسيلة للتطور الإنساني المنشود.

ثالثاً: الصراع (Conflict) :

يمثل الصراع نمطاً آخر من أنماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد أو الجماعات ويمكن أن يحصل الصراع حينما يدرك المتنافسون بأنه لا يمكن التوفيق بين المصالح المتعارضة، مما يؤدي إلى حصول الصراع بينهم. لذا لا بد وأن يكتب النجاح لأحد أطراف الصراع والفشل للطرف الآخر ومن شأن صور الصراع أن تؤثر في اتجاهات

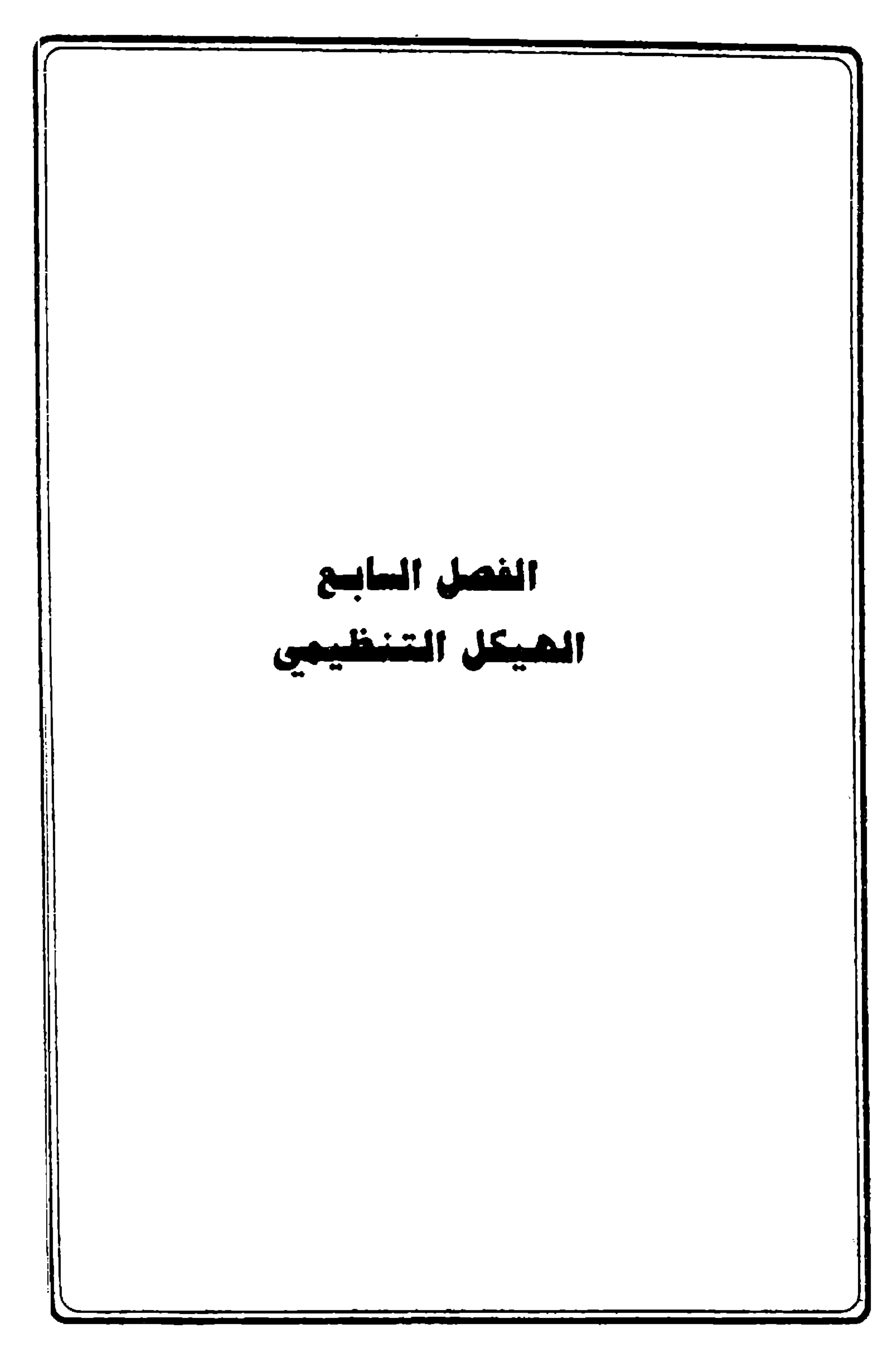
الفـرد، ومـدركـاته وتنمي في ذاته روح عـدم الثـقة (Mistrust) بالآخـرين، وكـذلك قد تبـذر لديه بذور الكراهيـة والعـدوانيـة، ولكن ليس دائماً والصراع كظاهرة سلوكـيـة لا تحمل الضرر للمجتمع دائماً وإنما قد تؤدي إلى المحافظة على حيوية الفرد والمجتمع فـالصراع بين الدول الكبرى يسهم في تحقيق ونبرة أعلى من التـقدم الدولي، مثل الصراع في مجال الفـضـاء والتكنولوجـيـا. ولذلك يعـد الصراع مظهـراً سلوكياً صحيحاً إذا أمكن وضعه تحت السيطرة (Under Control) وإدارته لصـالح المنظمـة، أما إذا خرج الصراع من حدود السيطرة (Out of Control) فإنه غـالباً ما يفرز اثاراً ضاره للمنظمة.

رابعاً المهادنة (Accommodation)

المهادنة هي أحد المظاهر السلوكية للفرد والجماعة على حـد سـواء. حيث يلجأ المتنافسـون أو المتـصـارعـون في هذه الحـالة إلى اخـفـاء حالات الصراع أو المنافسـة مؤقتاً عندمـا يشـعرون بعدم جدوى الصراع أو المنافسـة والمهادنة نمط سلوكي يلجأ إليه الفرد أو الجماعـة بتأثير الإدراك التـام للمـوقف المتنافس أو المتـصـارع حوله بأنه لا جدوى من الاسـتـمـرار فـيه أو تحقيق الفوز من خلاله فالمهادنة حالة تأجيل مؤقت للصراع تقتضيها ضرورات المـوقـف ومـتـغـيراتـه الحـاصلة. وعند زوال ظروف الخطر على المتـصـارعين أو إدراك أحداهما لإمكانية النصر الساحق على الـطرف الآخـر تذوب المهـادنة وتظهـر عـمليـات الصراع مجدداً. فالمهادنة ظاهرة مؤقتة يتم اللجز إليها لتأجيل عمليات الصراع لحين تبلور الموقف بوضـوح.

خامساً التقليد أو المحاكاة (Imitation)

التـقليـد ظاهرة اجـتماعـيـة يمارسها الفرد (أو الجماعة) عندما يتأثر بسلوك، أو بأنماط سلوكـيـة مـعـينة يعـتبرها بمثابة أدوات مرشدة لسلوكه واتجاهاته العامة. فالطفل، مثلاً، يقـوم بتـقليد والده عند قيامه بأنماط سلوكية معينة والطالب غالباً ما يلجأ لتقليد أستاذه في سلوكـه، وهكذا. فـالتـقليـد، أو المحـاكـاة، ظاهرة سلوكـيـة تفرزها ظواهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد أو الجماعات. وقد تكون تلقائية (عفوية) أو معتمدة (مقصودة). وهي بمـختلف صـورها تشكل احـدى الظواهر التي تفرزها عمليات التفاعل الاجتماعي السائدة.



الفصل السابع
الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني

تصميم الهيكل التنظيمي

لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، في كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل. فأي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة أو في طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه.

أولاً : خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

في ضوء ما جاء أعلاه، فإنه لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهيكل للمنظمة وهي

أ ـ تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف (أو سلسلة الوسائل ـ الغايات) من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه

ب ـ تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للاسهام في تحقيق الأهداف (الرئيسة والفرعية والثانوية)، إذ أن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها.

جـ ـ تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات واسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لانجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

د ـ وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الاعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، ومؤهلات شاغل الوظيفة، وما بعهدته من أموال.

هـ ـ تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

المبحث الأول

مفهوم الهيكل التنظيمي

تباينت وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في نظرية المنظمة بشأن تحديد مفهوم وأهمية هيكلها التنظيمي، وذلك تبعاً للمبادىء الأساسية التي يعتمدون عليها في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة. فقد نظر التقليديون (الكلاسيكيون) إلى الهيكل التنظيمي على أنه الاطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عمودياً وأفقياً ويتضح من خلال وجهات نظر المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) أن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة فهو يسهم في تأطير سبل الاتصال الفعال ويعطي للأجزاء المؤلفة للمنظمة حدوداً فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي في تصورهم إلى تحقيق أهدافها ولذلك واجه التقليديون، في ضوء هذا المفهوم، النقد من قبل السلوكيين الذين اشاروا إلى اهمال الجانب الإنساني في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي، حيث أكد السلوكيون على أهمية العنصر البشري وتأثير السلوك الفردي والجماعي، على حد سواء، في تحقيق المنظمة لأهدافها. فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي فيما تجاهلها التقليديون وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات. وقد أعقب ذلك، في مسيرة نظرية المنظمة وتطورها، بناء فكري ملحوظ تبلور في نظرية النظام المفتوح. وهنا صار التوكيد على الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة. فالهيكل التنظيمي للمنظمة بأبعاده المختلفة هو حسب نظرية النظام المفتوح، كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغير المستمر، لا بد إذن من إعادة النظر فيه بين حين وآخر حتى يبقى متفاعلاً ومتكيفاً مع البيئة. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة. فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، اضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، على وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها.

و ـ تحديد المستويات التنظيمية في اطار محددات نطاق الاشراف (Span of Control)، بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال. وفي ضوء ذلك يتم تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.

ثانياً : سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب)

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الاسهام بمتطلبات العمل الإداري، فإنه لا بد من اتسامه بالخصائص الآتية

أ ـ التوازن

يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

ب ـ المرونة :

يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

جـ ـ الاستمرارية

يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخى الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة.

المبحث الثالث

أنواع الهياكل التنظيمية

تواجه المدراء في المنظمات، وبصورة مستمر، ضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي (Organization Structure) الفاعل والكفوء. وليس هناك نوع نمطي من البنية التنظيمية التي تصلح لأن تكون نموذجاً يحتذى به ويصلح للتطبيق في جميع المنظمات، سيما وأن لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة بها ويمكن القول بأن المنظمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسين من البنية التنظيمية هما

أ ـ الهيكل التنظيمي الرسمي

ب ـ الهيكل التنظيمي غير الرسمي.

أولاً الهيكل التنظيمي الرسمي

يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تحدد في ضوئه العلاقات التنظيمية، الأفقية والعمودية، على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية، وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، اضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة العلاقات بين التقسيمات، في اطارها الهرمي والافقي. وهناك أشكال عديدة من التنظيم الرسمي أهمها ما يأتي

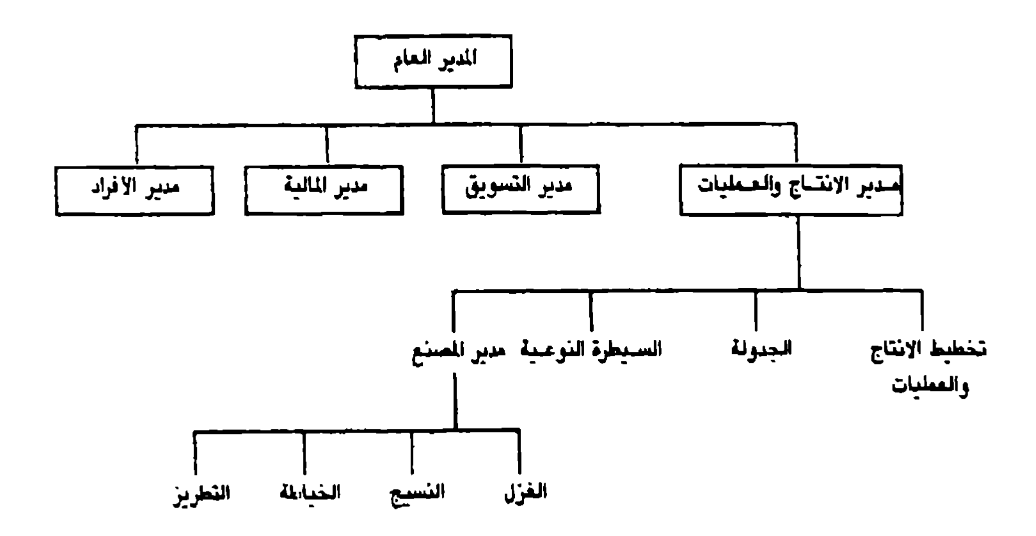
أ ـ التنظيم الرأسي (العمودي، أو التنفيذي) (Line Organization) :

يعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشاراً أو شيوعاً وقد استخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص، وكذلك في المنظمات ذات الاحجام الصغيرة. ويعد هذا التنظيم من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولاً إلى المستويات الدنيا، ويمتلك المدير (الامر) من خلاله سلطة الاشراف التام على أنشطة المرؤوسين. وهو لذلك ينبغي أن يتسم بدراية تامة عن مجمل الفعاليات والنشاطات المتعلقة بالتقسيمات الإدارية التي يرأسها في المنظمة. ويسود هذا النمط التنظيمي في المنظمات الصغيرة، حيث تكون الاستفادة محدودة من الاستشاريين والخبراء ومن تقسيمات الاسناد (الخدمات). كما يتميز هذا النمط من التنظيم بالبساطة،

وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. كما يتيح ممارسة الرقابة الدقيقة لتحقيق الأهداف. غير أنه على الرغم من المزايا التي يتمتع بها فإنه يتضمن مجموعة من المآخذ التي تجعل من المنظمة، وخاصة الكبيرة أو المعقدة، غير قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، حيث أن المدراء غالباً ما تناط بهم مسؤوليات كبيرة بما يخرج عن مبدأ التخصص وتقسيم العمل. ثم أن سبل الاتصال في هذا النوع من التنظيم هي ذات مسلك واحد، بين القمة والقاعدة، وهذا ما يؤدي إلى العديد من المشكلات المتعلقة بانجاز الأعمال. ويمثل الشكل رقم (7 - 1) هذا النوع من التنظيم مع تفصيل أدق لتقسيمات إدارة الإنتاج، على سبيل المثال.

شكل رقم (7 - 1)

نموذج التنظيم الراسي (او العمودي)



ب ـ التنظيم الوظيفي (Functional Organization) :

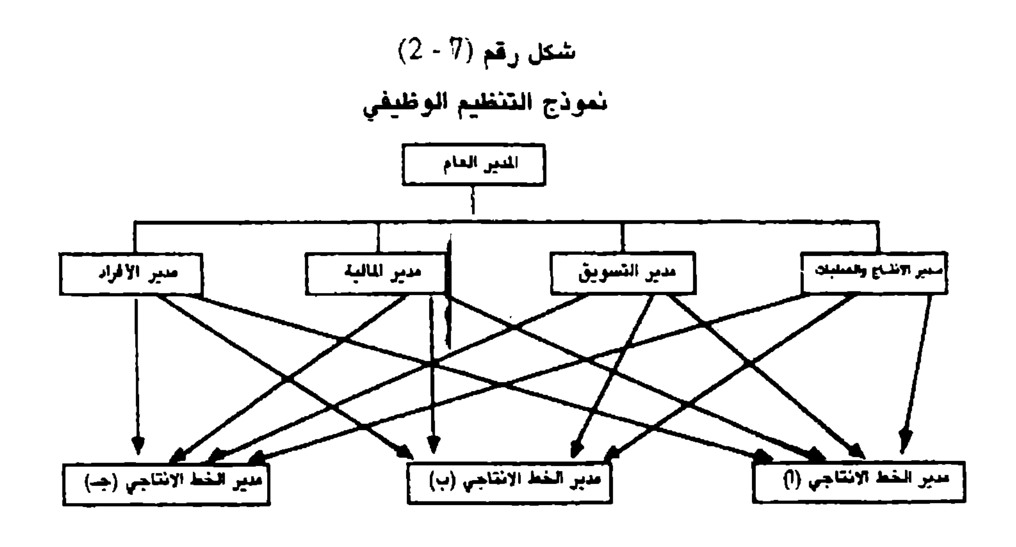
لقد كان فردريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، وأشار إليه في كتابة إدارة الورش (Workshop Management) الذي نشر عام 1903 وقد شرع تايلر في إظهار أهمية التنظيم الوظيفي من خلال تجربته عندما كان يعمل رئيساً للعمال في إحدى الشركات الأمريكية في أواخر القرن الماضي. فقد

لاحظ بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهوداً كبيرة ووقتاً أطول في الانجاز. لذلك اقترح التنظيم الوظيفي بديلاً عن التنظيم الرأسي (العمودي). ويقوم التنظيم الوظيفي على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة، وتجسيد مبدأ التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري، عن طريق تعاون التنفيذيين والاستشاريين وفي مختلف المستويات لتحقيق نجاح المنظمة.

ومن المزايا التي يتسم بها هذا البناء التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدارء لإنجاز الأعمال الموزعة اختصاصاتها، مما يؤدي إلى تمكينهم من معالجة القضايا والمشكلات الإدارية والفنية برؤية مشتركة غير أنه يؤخذ على هذا النوع من التنظيم صعوبة تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المنظمة، مما يستدعي اعتماد صيغ لتحديد مسؤوليات الأفراد بشكل أكثر وضوحاً ودقة. ويبين الشكل رقم (7 2) بوضوح هذا النموذج من التنظيم.

شكل رقم (7 - 2)

نموذج التنظيم الوظيفي



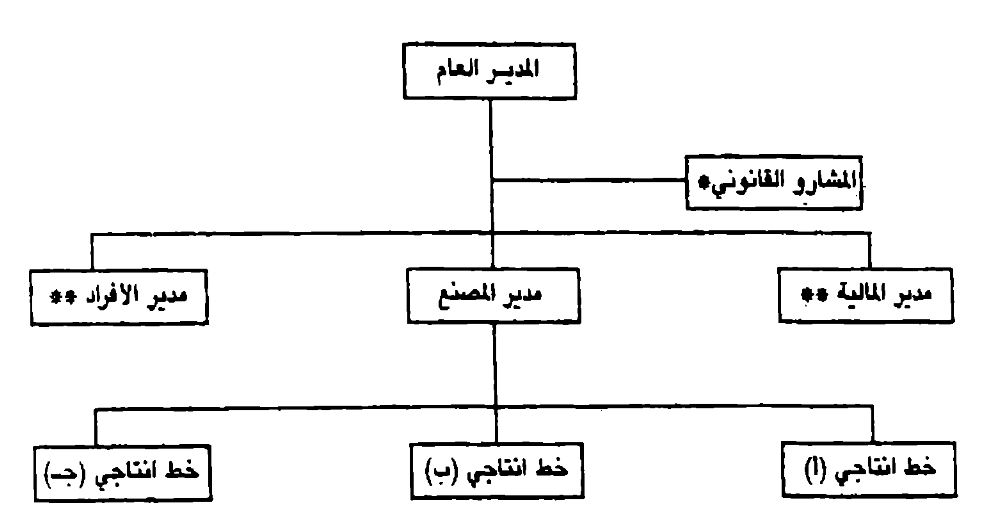
جـ ـ التنظيم الرأسي ـ الاستشاري :

يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجاً متداخلاً من كل من النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما، إلى جانب الاستفادة من مزايا كل

منها. ويستفيد المدراء في اطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين (هيئات الركن. في القوات المسلحة) في اسداء النصح والارشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء. وتعد هذه الحقيقة من أهم المزايا التي يحققها التنظيم موضوع البحث، سيما وأن المسؤوليات والصلاحيات غالباً ما تحدد بوضوح أكبر ودراية عالية. ومما يعاب على هذا التنظيم صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين. كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة سيما، إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توافر أمثالهم، مما يترتب على وجودهم ارتفاع الكلف التشغيلية وإنشغالهم لجزء من الوقت فقط (نوع من البطالة المقنعة). وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النوع من التنظيم هو السائد في المنظمات المعاصرة، بسبب مزاياه وإيجابياته الكثيرة قياساً بالأساليب التنظيمية سالفة الذكر، وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة. ويبين الشكل رقم (7 - 3) بوضوح طبيعة التنظيم الرأسي الوظيفي.

شكل رقم (7 - 3)

نموذج التنظيم الرأسي ـ الاستشاري



* علاقة استشارية تجاه المدير العام، وتجاه مدير المصنع
* علاقة استشارية تجاه مدير المصنع

من الوقت (Part-time)، على وفق متطلبات تنفيذ كل مرحلة. وبالتالي فهو على صلة وثيقة بالتقسيمات الأساسية التي تتولى تنسيق وتلبية طلبات مدراء المشاريع من الموارد المعهودة لها. ويؤدي كل مدير مشروع وظائفه الاعتيادية (التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة)، وكأنه شركة مقاولات صغيرة، داخل شركة المقاولات التي يعمل فيها (نظام فرعي من نظام أكبر). وهو يعيد إلى تلك التقسيمات أي من الموارد (البشرية، المادية، المالية) التي لم تعد له حاجة إليها، لتتولى التقسيمات الأساسية توجيهها إلى مشاريع أخرى بحاجة لها. وعندما يكتمل المشروع تعاد جميع الموارد إلى التقسيمات الأساسية (وغالباً ما تكون هذه الاعادة تدريجية، حسب مراحل إنجاز المشروع، ولحين إكمال تنفيذه)

غير أن العاملين (المرؤوسين) في كل مشروع يخضعون أيضاً لنوع من سلطة التقسيمات الأساسية في المركز (المقر) الرئيس للشركة بسبب وجود نظم عمل، وتعليمات، وأساليب ذات طبيعة مشتركة تحكم عمل المرؤوسين، حسب تقسيماتهم النوعية الأساسية. فمدير المالية في مركز الشركة يمارس السلطة على موظف المالية الذي يعمل في المشروع، إلى جانب خضوع الأخير لسلطة مدير المشروع، باعتبار الاخير هو رئيسه المباشر.

وهكذا يخضع العاملون (أو التقسيمات الفرعية) في المشاريع لنوعين من السلطة (الامرة) سلطة التقسيمات الأساسية في مركز الشركة، وسلطة مدير المشروع، ويقوم المدير العام بتخويل الكثير من سلطاته (صلاحياته)، لكل من مدراء التقسيمات الأساسية، ومدراء المشاريع.

إن أهم ما يتعرض له هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو ازدواج السلطة، وضرورة بذل جهود مضافة لتقليل احتمالات الاحتكاك والتضارب بين سلطات مدراء التقسيمات الأساسية ومدراء المشاريع وذلك من خلال الاستشارة والاجتماعات وغير ذلك. غير أنه على الرغم من ذلك فإن التنظيم المصفوفي يتزايد في سعة التطبيق بسبب استجابته لمتطلبات العمليات المتخصصة والمعقدة للكثير من المنظمات المعاصرة.

ثانياً : الهيكل التنظيمي غير الرسمي

تتكون في اطار الهياكل التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد، أو جماعات العمل (Work Groups) وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدواراً واضحة في حياة المنظمة باعتبارها وحدة أجتماعية هادفة.

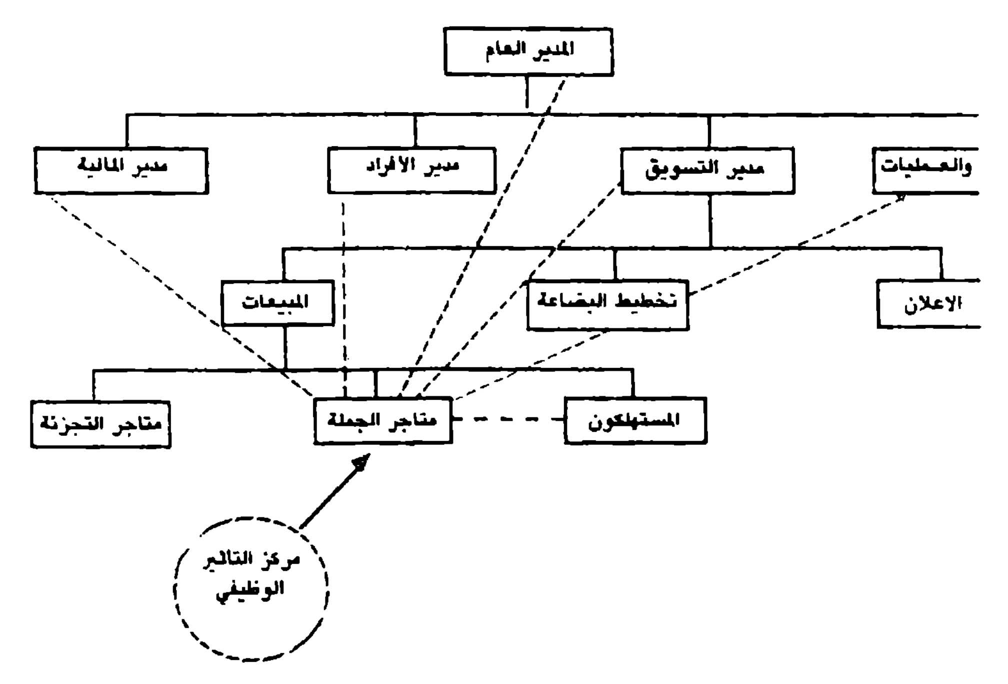
فالعلاقات غير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل. وتتعمق بين الأفراد تدريجياً أواصر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة. لذلك تسعى المنظمة المعاصرة إلى دراسة وتحليل الجماعة الصغيرة (Small Groups)، (التي سبقت الإشارة إليها في الفصل السادس) والاستفادة منها لغرض زيادة كفاءة الأداء وتعزيز دور الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة. ومن الأشكال التنظيمية غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات ما يأتي

أ ـ النموذج الشخصي (Personal Model)

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعي بين أفراد المنظمة، بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم، وغالباً ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها، إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة، وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والثقة والتعاون بينهم، وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة في المنظمة. ويعرض الشكل رقم (7 - 5) هذا النموذج بوضوح.

شكل رقم (7 - 7)

النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي



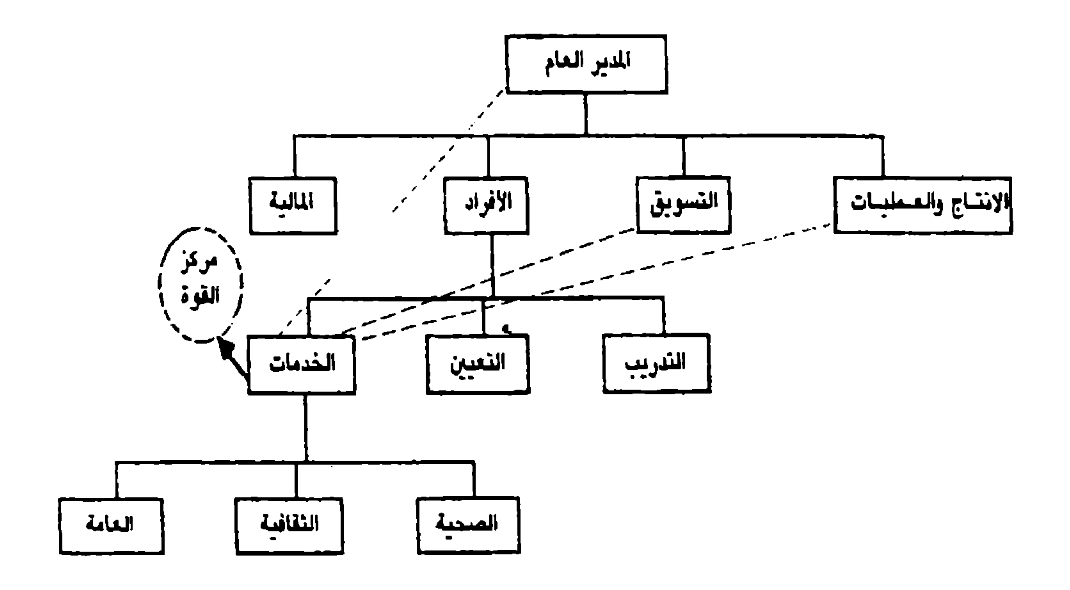
ملاحظة -------- علاقات غير رسمية

د ـ نموذج القوة (Power Model) :

يطلق أحياناً على «نموذج القوة» مسمى «النموذج التأثير»، حيث ينشأ أحياناً بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد، أو أفراد معينين، بقدرة تأثيرية متأتية من خلال قوة الشخصية، أو الانتماء لنقابة قوية، أو فئة اجتماعية، وهكذا. وغالباً ما يدعو هذا الاعتبار إلى التفاف الجماعة حول الفرد (أو الأفراد) ويؤثرون فيه اجتماعياً في تنفيذ ما يرغب القيام به في اطار المنظمة. كما أن المنافع التي يبتغي الأفراد تحقيقها نتيجة لانتمائهم أو انضوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالباً ما تعزز أؤاصر التفاعل القائم بينهم وبصورة مستمرة، كما في الشكل رقم (7 - 8).

شكل رقم (7 - 8)

نموذج القوة (التاثير) في التنظيم الرسمي



المبحث الرابع

قواعد تقسيم وتجميع الأنشطة التنظيمية

أولاً ـ تفاوت المنظمات، وتعدد قواعد التقسيم والتجميع

تسعى المنظمات إلى تجميع الأنشطة الوظيفية المتماثلة في تقسيمات (أقسام، شعب، وحدات) بغية تحقيق مبدأ الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل، ولغرض النهوض بكفاءة الوحدات التنظيمية العاملة فيها بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل. ولا يوجد أساس تنظيمي مثالي يمكن أن يرتكن إليه في تجميع هذه الأنشطة أو الفعاليات في كل المنظمات، أو في المنظمة الواحدة في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، أو في مختلف الظروف التي تعيش في اطارها. وغالباً ما تتبع أسس متعددة في المنظمة الواحدة أو المنظمات المختلفة، ولكل منها مزاياه وعيوبه وتتحكم الأهداف والظروف التي تعيش فيها المنظمة في تحديد طبيعة التأثير على الهيكل التنظيمي ويمكن إيجاز أهم الأسس المعتمدة في تقسيم وتجميع الأنشطة على الوجه الآتي

أ ـ التقسيم على أساس التخصص الوظيفي.

ب ـ التقسيم على أساس المنتوج.

جـ ـ التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية.

د ـ التقسيم على أساس الزبائن.

هـ ـ التقسيم على أساس العمليات.

و ـ التقسيم على أساس وقت العمل (الزمن).

ز ـ التقسيم المختلط.

ثانياً ـ أنواع قواعد التقسيم والتجميع

أ ـ التقسيم على أساس التخصص الوظيفي

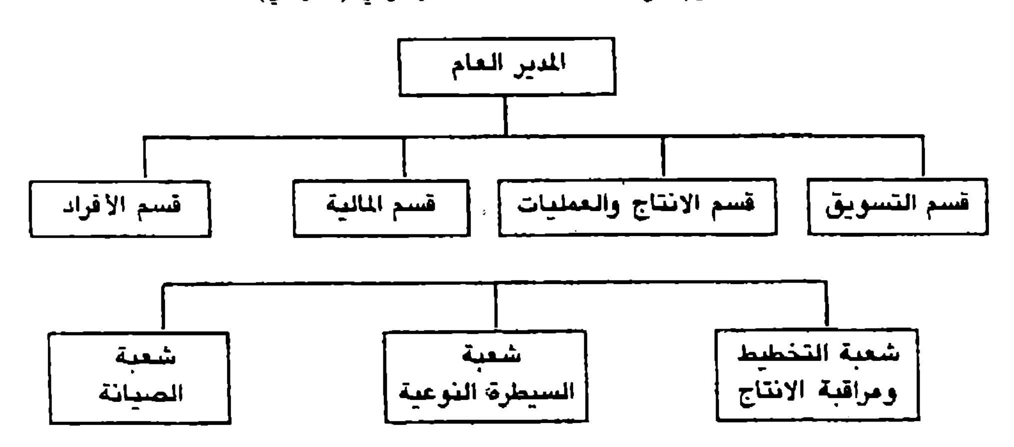
تقوم المنظمة باعتماد هذا التجميع على أساس «وظائف المنشأة» (أي المنظمة الاقتصادية، أو منشأة الأعمال) وهي الانتاج، والتسويق، والمالية، والأفراد، اضافة

للوظائف المساعدة الأخرى مثل البحث والتطوير، والعلاقات العامة. إذ يجري تجميع الأنشطة الانتاجية بتقسيم تنظيمي متخصص بالانتاج، وكذلك تجميع الأنشطة التسويقية بتقسيم آخر متخصص بالتسويق، وهكذا للوظائف الأخرى (المالية، والأفراد، ...). كما تقوم المنظمة بتجزئة كل وظيفة إلى وظائف فرعية أو ثانوية. فوظيفة (قسم) الانتاج تجزأ إلى شعب ووحدات تبعاً للمسؤوليات المتعاقبة في الهيكل التنظيمي، مثل تخطيط ورقابة الانتاج، ودراسة الوقت والحركة، والسيطرة النوعية

ويمكن لهذا النوع من التنظيم أن يحقق الاستفادة من مبدأ التخصص النوعي للأنشطة المتعلقة بالوظائف الرئيسة للمنشأة، ويؤدي بالتالي إلى زيادة كفاءة الأداء وفاعليته غير أن من العيوب التي غالباً ما تظهر في هذا النوع من التنظيم عدم ملائمته لبعض المنظمات التي تستدعي أعمالها اعتماد أسلوب التجميع السلعي أو الجغرافي وهكذا. ويوضح الشكل رقم (7 - 9) هذا النوع من التنظيم.

شكل رقم (7 - 9)

التقسيم على أساس التخصص الوظيفي (النوعي)



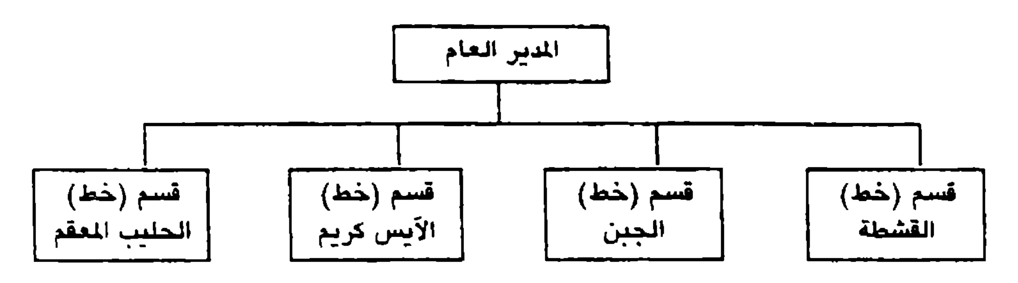
ب ـ التقسيم على أساس المنتوج

يعد هذا النمط من التجميع شائعاً بشكل كبير في المنظمات التي تقوم بانتاج أو بيع أنواع متعددة من السلع وبكميات كبيرة. وهو يقوم على أساس استحداث تقسيمات

متخصصة في انتاج أو تسويق سلعة معينة. ويحقق هذا النمط من التجميع درجة عالية من الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل، اضافة لإتاحة الفرصة للتنسيق بين الجهود الإدارية المبذولة على صعيد المنتوج الواحد (أو مجموعة المنتوجات) داخل المنظمة (المنشأة) الواحدة. ويوضح الشكل رقم (7 - 10) هذا النوع من التنظيم.

شكل رقم (7 - 10)

نموذج التقسيم على أساس المنتوج

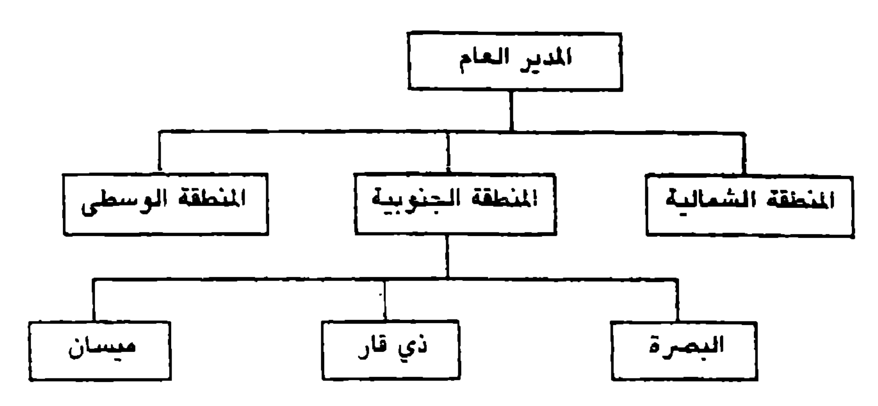


جـ - التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية (التنظيم الجغرافي)

يتضمن التجميع على أساس المنطقة الجغرافية أو الموقع بتجميع الفعاليات أو الأنشطة على أساس المنطقة الجغرافية المعينة. إذ تقوم المنظمة بتجميع أنشطتها الانتاجية أو التسويقية على صعيد المناطق الجغرافية حيث تؤلف كل منطقة (أو مدينة) وحدة تنظيمية متكاملة نسبياً (أو فرعياً) ترتبط بالإدارة الرئيسة (المركزية) في المنظمة. ومن المزايا الت يمكن تحقيقها من هذا التجميع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتنمية القابليات الإدارية العاملة في المناطق، والاستجابة للظروف والحاجات المحلية. غير أنه من المآخذ التنظيمية عليه صعوبة التنسيق بين أنشطة الفروع أو المناطق وتباين السياسات الإدارية المتخذة في هذا الخصوص ويبين الشكل رقم (7 - 11) ذلك بوضوح.

شكل رقم (7 - 11)

نموذج التجميع على أساس المنطقة الجغرافية

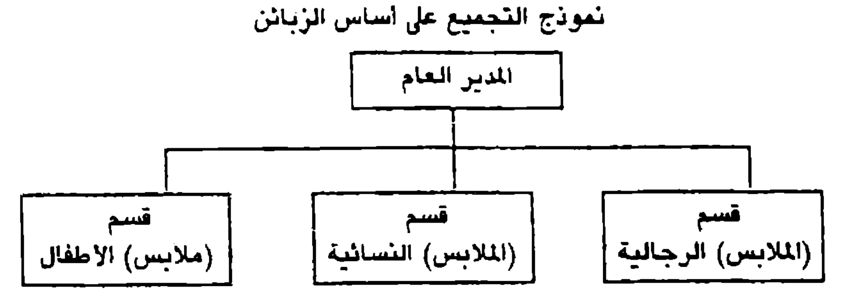


د ـ التقسيم على أساس الزبائن

يقوم هذا النوع من التجميع على أساس طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة في مجال الانتاج (توريد المستلزمات) أو التسويق فقد يتم تجميع الشعب والاقسام على أساس المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي، أو على أساس طبيعة السكان (مثل العمر أو الجنس). ويمكن أن يصاغ هذا التنظيم كذلك في ضوء طبيعة المتعاملين مع المنظمة، مثل المجهزين أو وسطاء الجملة والمفرد، وهكذا. ومن المزايا التي يتسم بها هذا النوع من التجميع هو الاستفادة من مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل على أساس أنواع الزبائن. غير أن هناك صعوبة في التنسيق بين مجمل الأنشطة المؤداة في التقسيمات المتخصصة أعلاه، إضافة لمشكلة التباين في السياسات الانتاجية والتسويقية التي يواجهها المدراء، نظراً لتباين الكفاءة والخبرات التي يتبع بها كل منهم في تسيير الأنشطة التي يمارسها ويوضح الشكل رقم (7 - 12) طبيعة هذا النموذج

شكل رقم (7 - 12)

نموذج التجميع على أساس الزبائن

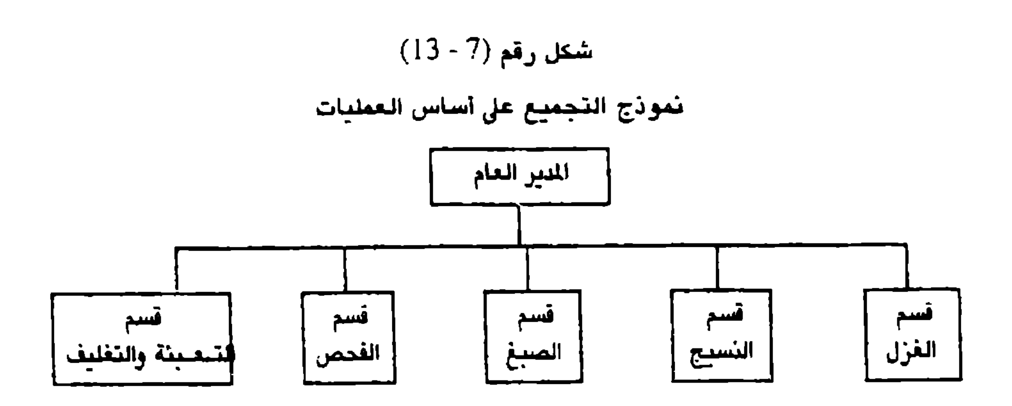


هـ - التقسيم على أساس العمليات :

يقوم هذا النوع من التجميع على أساس العمليات الانتاجية أو التسويقية، التي تقوم بها المنظمة. فمثلاً قد يكون هناك مصنع للغزل والنسيج تتضمن فعالياته الانتاجية القيام بعملية الغزل، والنسيج، والصبغ، والفحص، والتعبئ والتغليف، وهكذا، أو مصنع تشتمل عملياته على الخراطة، والحدادة، واللحام، والتعبئة والتغليف. ومن مزاياه تحقيق مبدأ الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل وتوفير سبل الاشراف الفعال على مختلف الأنشطة (الإدارية والفنية) غير أن المأخذ عليه تشمل صعوبة تحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة والمراحل الانتاجية والتسويقية، وظهور مشكلتي الاختناق والوقت الضائع بشكل كبير. ويوضح الشكل رقم (7 - 12) هذا النوع من التنظيم.

شكل رقم (7 - 13)

نموذج التجميع على أساس العمليات



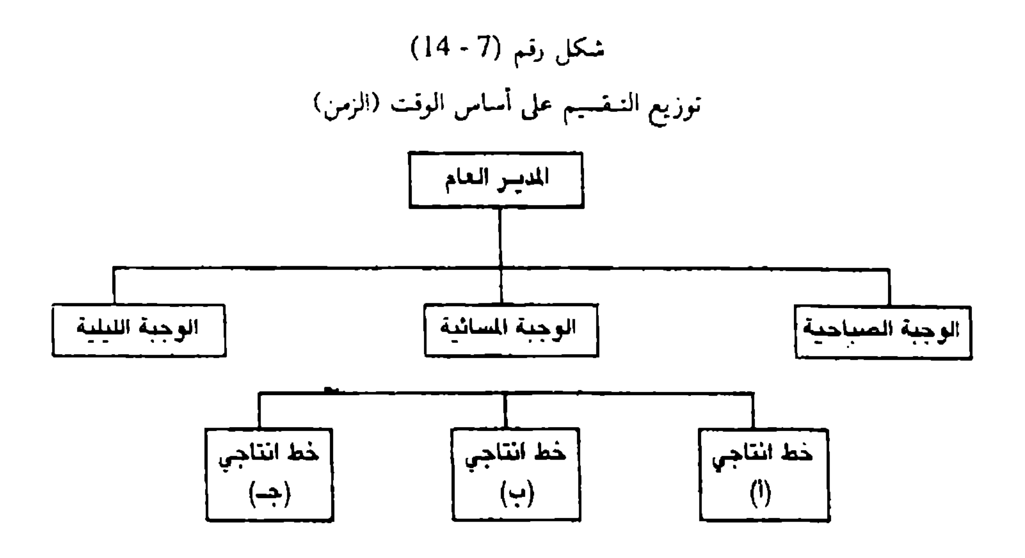
و - التقسيم على أساس الوقت (الزمن)

تلجأ بعض المنظمات إلى اعتماد مبدأ التجميع على أساس الوقت (الزمن) سيما إذا أرادت إدارة المنظمة زيادة كفاءة استخدام المكائن والمعدات (أو تسهيلات الانتاج عموماً) خلال وجبتين اثنين أو أكثر للعمل خلال اليوم الواحد، ويستدعي ذلك قيامها بتنظيم المصنع وفقاً للأطر المتخصصة لديها في إدارة وجبات العمل ومن مزايا هذا النوع من التجميع الاستفادة الكاملة من الطاقات المتوفرة لدى المنظمة، اضافة لضرورة استخدامها في بعض الصناعات التي تتطلب، بطبيعتها، استمرار العمليات

الانتاجية، مثل الصناعات البتروكيمياوية، والسمنت والصلب، حيث لا بد للمعمل أن يشتغل (24) ساعة عمل. ومن المعوقات الناشئة عن هذا النوع من التجمع كثرة المشكلات بين الإدارة والأفراد في تنظيم الوجبات الانتاجية المتعاقبة. ويوضح الشكل رقم (7 - 13) هذا النموذج من التنظيم.

شكل رقم (7 - 14)

توزيع التقسيم على أساس الوقت (الزمن)



ز ـ التقسيم المختلط :

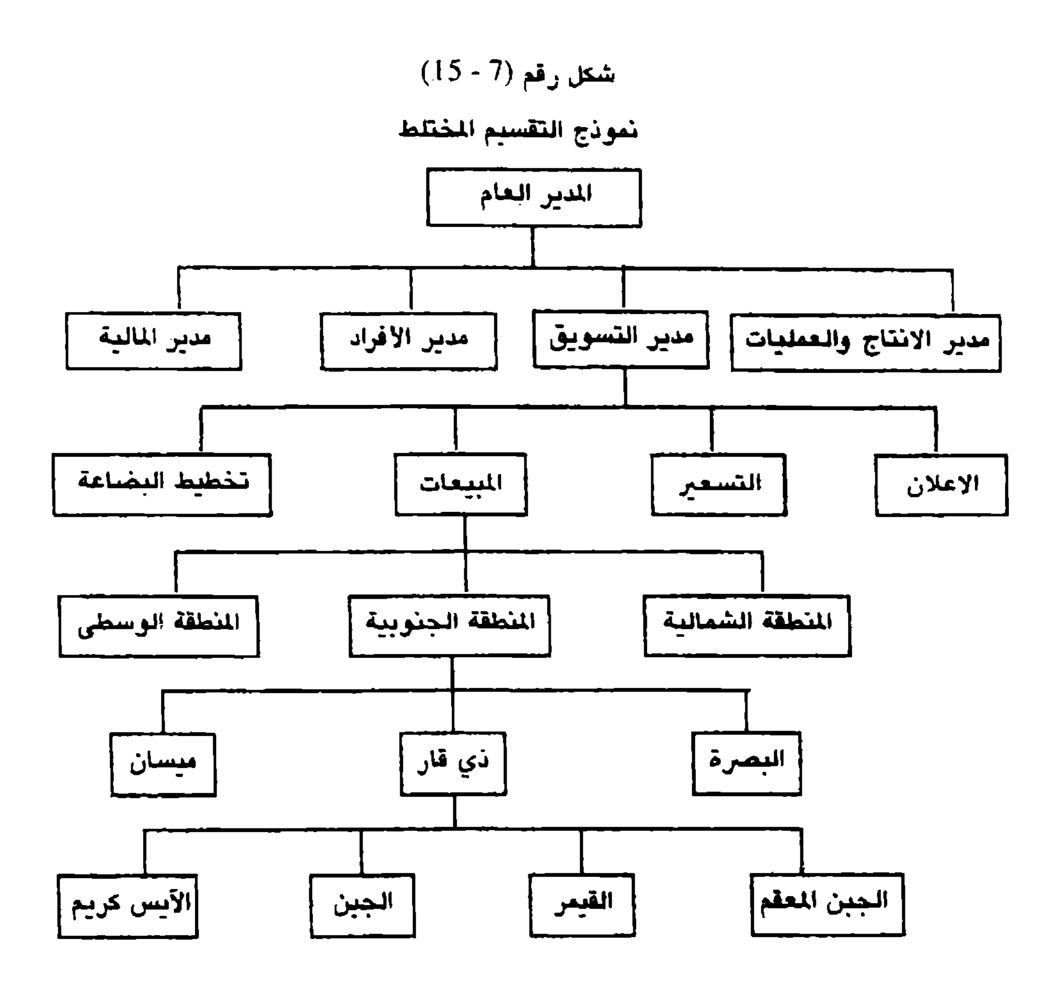
يمثل هذا النمط من التجميع مزيجاً مختلطاً من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم وتجميع الأنشطة، سيما وأنه ليس هنالك نموذج تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، أو لجميع مستوياتها التنظيمية. ولذلك فإن المنظمة المعاصرة غالباً ما تستخدم مجموعة من أسس التنظيم المختلفة. ويرتبط اعتماد مثل هذا الأسلوب على طبيعة الأنشطة، والمستوى التنظيمي، وتشكيلة المتعاملين معها، وظروف عملها، ويبين الشكل رقم (7 - 14) ذلك بوضوح.

ومن هنا يتضح جلياً عدم وجود نموذج تنظيمي يتم اعتماده بشكل يتلائم مع كل المنظمات، لأن طبيعة المنظمة (من حيث حجمها وخصوصية أدائها، والأنشطة المؤداة فيها) تستدعي تبايناً في اعتماد قواعد تنظيمية مختلفة تنسجم مع طبيعة الأهداف المطلوب

تحقيقها. وقد دأبت المنظمات المعاصرة على اعتماد أكثر من قاعدة واحدة في تقسيم وتجميع أنشطتها في المستويات المتعاقبة من الهيكل التنظيمي بغية تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة.

شكل رقم (7 - 15)

نموذج التقسيم المختلط



الفصل الثامن
البيئة الخارجية للمنظمة

المبحث الأول

مفهوم وأهمية البيئة

لم يحظى الأثر البيئي بأهتمام جدي في توجهات المدرستين الكلاسيكية (التقليدية) والإنسانية، حيث اقتصر اتجاه المدرسة الأولى على دور وأهمية العلاقات الرسمية والهيكل التنظيمي للمنظمة، في حين اتجهت المدرسة الإنسانية إلى توكيد أهمية العلاقات غير الرسمية في المنظمة، وقد كان جل تركيزها على أهمية دور العنصر البشري، وتوفير المناخ المرتبط بتحسين ظروف العمل والعلاقات السائدة بين الإدارة والعاملين وفي واقع الحال لم تعط تلك النظريات اهتمامات واضحة لمسألة البيئة الخارجية والتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة غير أن المدارس الفكرية المعاصرة للمنظمة وبخاصة نظرية النظم المفتوحة (Open System Theory) والاتجاه الموقفي أو الشرطي (Contingency Theory)، أولت البيئة الخارجية أهمية كبيرة في مضمار تحقيق المنظمة لأهدافها. فقد اعطت المدارس المعاصرة (أو الحديثة) للبيئة المحيطة بالمنظمة، بشكل عام، أهمية كبيرة سيما في مجال خلق التوازن مع البيئة. كما أكدت على أن القرارات التي تتخذها الإدارات في المنظمة لا بد أن تأخذ دور الظروف البيئية بنظر الاعتبار، لأن أهمالها من شأنه أن يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها، والمحافظة على البقاء والتنافس مع غيرها من المنظمات. ومن هنا يتضح بأن المنظمات لا بد أن توجه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الموائمة مع البيئة، وأن تأخذ المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانون والثقافية والتكنولوجية بنظر الاعتبار عند صياغة خططها واتخاذ قراراتها فالاهتمام البيئي في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها يتأتى من خلال كون المجتمع الإنساني يتسم بالتعقيد والتشابك المستمر في مختلف ميادينه وأوجه نشاطه، ولأن البيئة تمثل الاطار العام الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة. ويتضمن ذلك مختلف المتغيرات السائدة في المجتمع من قيم فكرية وحضارية وأبعاد مادية مختلفة.

ولذلك لا يمكن، على وفق الاتجاهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة، اغفال أثر المتغيرات البيئية وآثارها المستمرة على المنظمات العاملة في المجتمع. بل أن البيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة تشكل الان الاطار الذي يميز الفكر الإداري الحديث عن المفاهيم

والنظريات الإدارية التي أكـدتها المدارس التـقليدية والإنسانية. كما أن الدراسات الميدانية الحديثة اسهمت في التوكيد على أهميـة هذه المتغير في اطار مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة الحديثة.

المبحث الثاني

أسلوب تصنيف البيئة

ليس هناك تصنيف متفق عليه للبيئة التي تتعامل معها المنظمة، باعتبارها نظاماً مفتوحاً حيث تتباين آراء الباحثين في الأسس المعتمدة في التصنيف. ومن أهم تلك الأسس ما يأتي

أولاً البيئة الخارجية والداخلية

تقسم البيئة، بموجب هذا التصنيف، إلى نوعين هما البيئة الداخلية (Internal Environment) التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها.

أما البيئة الخارجية (External Environment) فهي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج اطار المنظمة ذاتها، والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً أو مباشراً مثل النظام السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتربوي، وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتاجات خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها.

ثانياً : البيئة العامة والخاصة

يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الاطار الاقليمي (الجغرافي) الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتعد محدداً أساسياً لحركة المنظمة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها. أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر، أو الأقرب، صلة بها والأكثف تفاعلاً وعلاقة معها، في ميدان تفاعلها مع المجتمع مثل المنافسين، والمجهزين، والوكلاء والزبائن وغيرهم. وغالباً ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة، نظراً لتعقيد العلاقات القائمة، وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكلاً منها.

ثالثاً البيئة المستقرة وغير المستقرة

الاستقرار أو التغير مسألة نسبية، ويعتمد هذا العامل أحياناً أساساً لتصنيف البيئة. فهناك بيئة مستقرة أو غير متغيرة، بشكل مستمر، كما هو الحال بالنسبة للقيم الاجتماعية الراسخة التي يتسم تبدلها في المجتمع بالبطء الشديد. وكذلك الحال بالنسبة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في اطار علاقات المجتمع التي غالباً ما تتصف بالثبات النسبي. أما البيئة غير المستقرة (المتغيرة) فإنها تعيش تغيراً متواصلاً وتخضع لمتغيرات سريعة التأثير، كما و الحال بالنسبة للأسعار والمنافسة ودخول أسواق جديدة، والتطورات التكنولوجية وغيرها، فهي كلها متغيرات تتسم بالتغير المستمر

ثانياً المتغيرات الاجتماعية (Social Variables) :

يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموماً بالمتغيرات والآثار الاجتماعية. فالمجتمعات النامية تتسم عموماً بسيادة العلاقات الشخصية نظراً إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة. وهذه المتغيرات من شأنها أن تحد من أثر الإجراءات الرسمية ومن موضوعيتها. فالتعيين والترقية إلى المواقع الإدارية العليا يتأثران بالمتغيرات الشخصية إلى جانب معايير كفاءة الأداء. أما المجتمعات المتقدمة فهناك بعض النماذج من سيادة الأثر العائلي أو الأسري في البعض منها، مثل المجتمع الياباني، الذي استطاع استثمار التماسك العائلي بصورة موضوعية في تطوير المنظمات وتحسين كفاءة أدائها وهذا بعكس سلطة اصدار القوانين والانظمة لغرض توجيه أنشطة المنظمات. ولذلك فازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات يجعلها أكثر خضوعاً لمتغيرات البيئة السائدة. كما أنه كلما قل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات كلما كانت الأخيرة أكثر مرونة في حرية الحركة وإتخاذ القرارات، فالمنظمات إذن تسير بمقتضى القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقات في المجتمع والاقتصاد الوطني، باعتبار أن الدولة (نيابة عن المجتمع) هي المسؤولة عن وضع الضوابط للنظام العام. كما أن طبيعة القوانين والأنظمة التي تسنها الدولة هي على درجة عالية من الترابط والتعقيد بحيث أنها تتطلب ايجاد تقسيمات وهياكل تنظيمية قادرة على الاستجابة لكل متغيراتها فالمنظمات المعاصرة اتجهت (بغية الاستجابة وخلق التوازن والتكييف مع المتغيرات السياسية والقانونية) إلى السعي الحثيث لايجاد وحدات إدارية متخصصة تتولى دراسة وتحليل التشريعات وتنفيذها بشكل يسهم في استمرار المنظمة. هذا فضلاً على أن أثر هذه التشريعات لا يقتصر على الجانب الاقتصادي للمنظمة بل يمتد أثره في العديد من الحالات إلى الجوانب الاجتماعية والسياسية. وفي معظم الدول المتقدمة تسود المعايير الموضوعية لدرجة كبيرة من الدول النامية من حيث الاستجابة إلى آثار المتغيرات الاجتماعية مما يتيح لها إمكانات النهوض منسجماً مع تطلعاتها. وهي أقدر بذلك علي استثمار افاقه في تطوير أدائها. وسواء أكانت المنظمة تعمل في المجتمعات

النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي، بمتغيراته المختلفة، يلعب دوراً رئيساً في التأثير في سلوكها وسلوك الأفراد العاملين فيها وعلى قدر استجابة المنظمة لهذ المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور.

ثالثاً المتغيرات السياسية (Political Variables) :

تشكل سياسات الدولة وقراراتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، ويزداد ذلك وضوحاً في ظل الفكر الاشتراكي حيث تتدخل الدولة بشكل مباشر وهادف في تنظيم حياة المجتمع والاقتصاد الوطني. وعليه فالممارسات السلوكية للمنظمات والأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة. كما أن الدولة في المجتمعات المختلفة تمتد في توجيهاتها إلى كل مفاصل الحياة، وتؤثر بالتالي في جميع المتغيرات المحيطة بأنشطة المنظمة وفي سعيها لتحقيق أهدافها

رابعاً : المتغيرات الثقافية (Cultural Variables) :

تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع دوراً مهماً في التأثير في سلوك المنظمات، من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، والوسائل المختلفة للاتصالات، واتخاذ القرارات فيها. فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة للمجتمع. كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع، ويؤثر ذلك التكوين، إذن في قراراتهم وسلوكهم، وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة. هذا ما يدعوا العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاج سبل متباينة في معالجة المشكلة الواحدة، حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء تشكل حصيلة حضارية وتراثية استمدها وآمن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموماً. كما أنها تشكل الاطار الفكري والسلوكي الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حقل الحياة الإنسانية. فالمنظمة كجزء أو (النظام الأكبر)، تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع. وغالباً ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في اطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة. فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكييف المطلوب منها، ومن ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح

)الفاعلية والكفاءة المطلوبة. ومن هنا يتضح بجلاء بأن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.

خامساً المتغيرات التكنولوجية (Technological Variables) :

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعنى التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في اطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد اثبت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دوراً بارزاً في السلوك المنظمي بشكل عام. بل أن مستوى الوسائل والأدوات الانتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة إلى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من حيث درجة التعقيد التكنولوجي (المكننة أو الاتمتة) تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة هذا اضافة لآثارها المستمرة في معنويات الأفراد، وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغيير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار، ونطاق الاشراف، وغيرها. كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلق المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار.

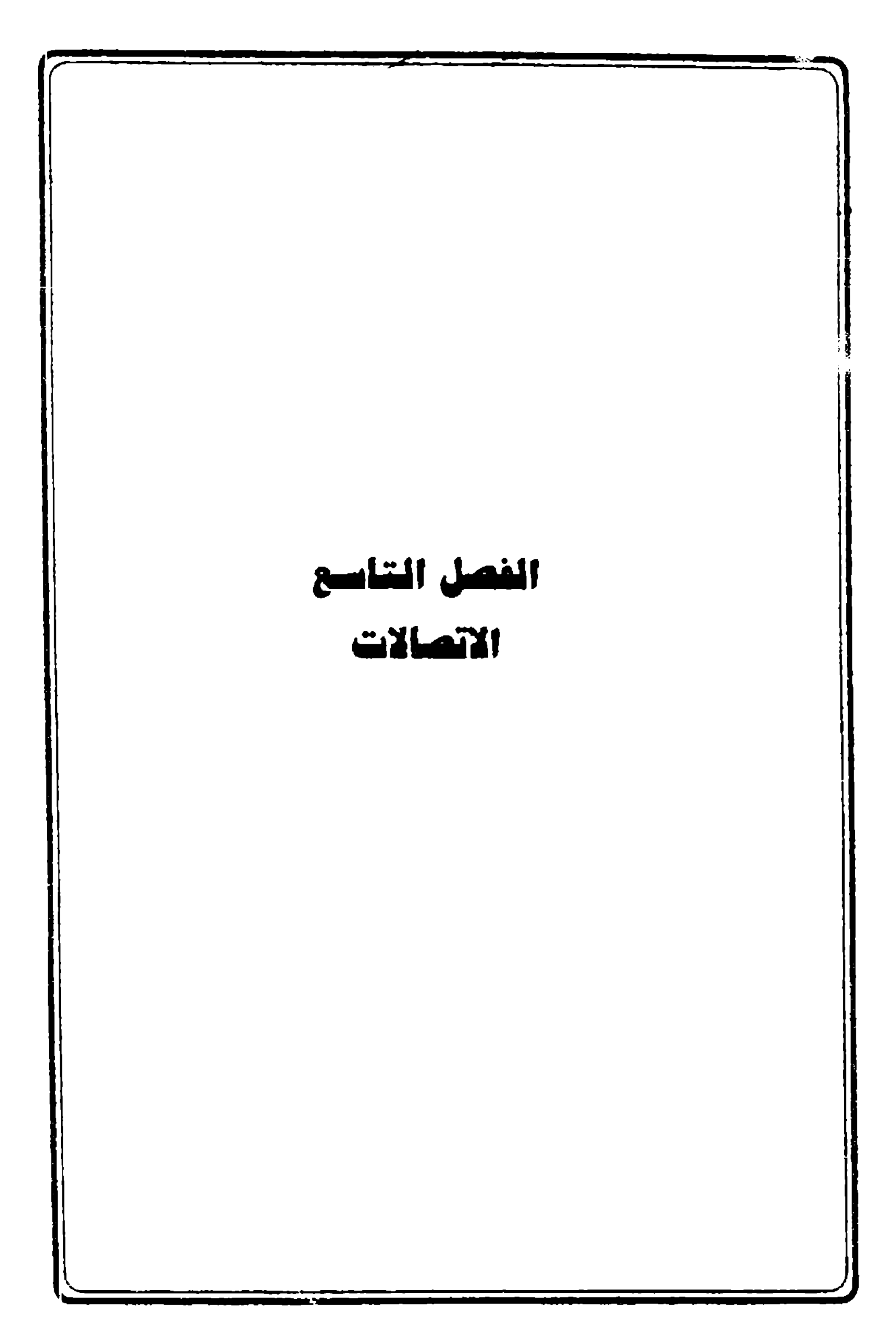
المبحث الرابع

الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة

تعد العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية وشاملة. فالبيئة الخارجية تمنح المنظمة الناجحة فرصاً للاستمرار والازدهار، وتؤدي بالمنظمة الفاشلة إلى الاضمحلال أو التلاشي كما أنها، في الوقت ذاته، تفرض محددات على حركة المنظمة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة. وتترك المتغيرات الجغرافية أثراً ملحوظاً في إمكانية استخدام المنظمة لما يتوافر في البيئة من إمكانات أو فرص للعمل. كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دوراً أساسياً في تحديد قدرة المنظمة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكييف المطلوب مع البيئة، خاصة في اطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، وكذلك المتعلقة بسبل اشباع حاجاتهم المتنامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية. فالمتغيرات السكانية، سواء ما يتعلق منها بطبيعة السكان وتباين مستوياتهم وتوزيعهم حسب الهيكل العمري، وحسب الجنس، والتحصيل العلمي، وغيرها، تشمل محددات مهمة في هذا الخصوص. كما أن الدخل الذي يحصل عليه الفرد يعد عاملاً مؤثراً في قدرة المنظمة على التعامل البيئي. وهكذا الحال بالنسبة لحجم السوق ومستوى النشاط الاقتصادي، وطبيعة المنافسة، والسلع المماثلة أو البديلة التي تؤثر في الأنشطة الانتاجية والتسويقية في نواح متنوعة. كما أن ظروف البيئة الخارجية، من حيث التأكد أو اللاتأكد، تؤثر في المنظمة بشكل متباين. فقد اشارت الدراسات التي قام بها بيرنز وستاكر (Burns and Stalker, 1974: 65) إلى طبيعة الهياكل التنظيمية التي ينبغي على المنظمات أن تعتمدها في ظل الظروف البيئية المختلفة. فهناك ضرورة إلى اعتماد التنظيم الالي (Mechanistic) في ظل الظروف البيئية المؤكدة أو المستقرة، والتنظيم العضوي (Organic) في ظل الظروف البيئية غير المستقرة، نظراً لكون درجة الاستجابة للمتغيرات السريعة تستدعي تنظيماً قادراً على تخويل الصلاحيات وتسريع اتخاذ القرارات واعتماد اللامركزية. بينما يلاحظ بأن البيئة المستقرة أو ذات الابعاد الأكثر توكيداً تسمح بدرجة أعلى من الاستقرار وإمكانية اعتماد المركزية في التخطيط

والرقـابة. ومن هنا لا بد أن يمتلك المدراء القدرة العالية على معرفة البيئة بمتغيراتها المختلفـة، والتـشـغـيلـيـة التي تنسـجم مع متطلبات البيئة، مع ضرورة تحقيق الاهداف بكفـاءة، كما يتطلب الامر اعـتماد أسلوب التنبـوء بما سـيكون عليـه واقع نشاط المنظمة وفق المشـاهدة المتـصـورة للظروف والمتـغيرات البـيئية. هذا اضافةإلى ضرورة السعي الجاد لاسـتـثمار الامكانات المتـاحة في المنظمة في اطار من التكييف مع البيئة. وبعكس ذلك، تتعرض المنظمة إلى مخاطر الضـمور والاضمحلال والتلاشي.

الباب الثالث
أوجه نشاط (عمليات) المنظمة



الفصل التاسع
الاتصالات

المبحث الأول

مفهوم وطبيعة الاتصالات

أولاً : مفهوم الاتصال

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال (Communication) للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. ويعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة؛ والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء والاتصال وسيلة رئيسة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة. وقد ازدادت أهمية الاتصالات في المنظمة المعاصرة بعد أن اتسع نطاق الأخيرة، وتسارع نموها وتطورها، اضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها، وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل. والمنظمة، باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات، سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي. هذا خاصة وأن التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة أساسية تمثلها حركية (ديناميكية) التطوروالنمو الذي تشهده المنظمات المختلفة.

ولذا فإن عملية الاتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات. كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل، أو الموقع المادي لوجود الأفراد، أو ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، والوسائل المختلفة لتنسيق جهود الأفراد، وتحقيق مستويات التفاعل لوصول الافكار والمفاهيم المختلفة، واستيعاب مضامين الاتصال وأبعاده المهمة في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي يتطلبها الاتصال، وخصوصاً تماسك الجماعة والأدوار والمعايير التي تعتمدها، والعوامل الضاغطة الأخرى، اضافة لتأثير عملية الاتصال بحجم الجماعة (أو المنظمة)، وحجم وتعقيد المهمات المطلوبة تحقيقها.

وتلعب حركية (ديناميكية) الجماعة دوراً أساسياً في عملية الاتصال وفي فاعليته وكفاءته، ذلك لأن الجماعة تسهم اسهاماً فعالاً في متطلبات تحقيق حاجات الفرد ورغباته وسبل اشباعها. لذا فإن وسيلة تحقيق هذه الغايات تكمن في استمرار حركة الاتصال بين أفراد الجماعة. وقد يتأثر الاتصال بعامل التشويش أو الضوضاء (Noise) التي تحد من فاعلية الاتصال. وقد أثبتت التجارب العلمية أن عامل التشويش في نقل المعلومات ينخفض بازدياد تماسك الجماعة. ولذلك يلاحظ أن قوة تماسك الجماعة تؤدي إلى اتصال واضح ودقيق للمعلومات والمفاهيم والافكار عبر قنوات الاتصال المختلفة.

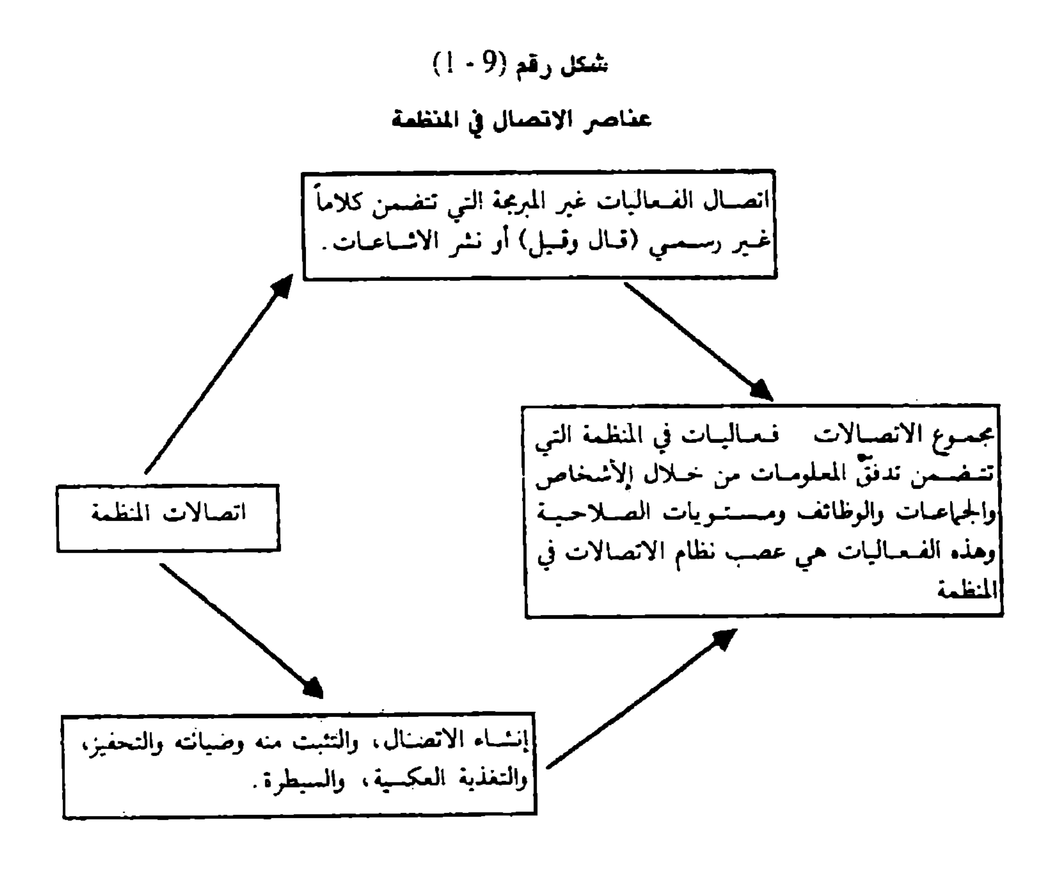
أما الجماعات غير المتماسكة فإن التشويش يلعب دوراً واضحاً في تفككها، وخلق الصراعات والمنافسة المستمرة بين أعضائها. ولذا فإن الاتصالات هي نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء

ولا يتفق الباحثون والمتخصصون بشأن تحديد مفهوم الاتصال بشكل دقيق. فقد عرف من قبل البعض على أنه استعمال اللغة والاشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير في السلوك. كما عرفه البعض الاخر على أنه عبارة عن عملية تحويل واختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل (بكسر الباء) (Field, 1958 3). وعرف الاتصال أيضاً على أنه عملية نقل رسالة من شخص إلى اخر ضمن المنظمة، أو التفاهم المتبادل بين شخص واخر ومن هنا، فإن هذا التعريف يتضمن نقل الآراء والمفاهيم والافكار، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية (للمعلومات المرتدة) (Feedback)، لغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتضمن هذا التعريف التوكيد على مفهوم الاتصال الرسمي (formal Communication) والاتصال غير الرسمي (Informal Communication)، كما سيعرض أدناه، باعتبارهما يشكلان المجموع المتكامل للأنشطة المختلفة لنظام الاتصالات في المنظمة، والتي تسهم في تحقيق أهدافها. ويمثل النموذج التوضيحي أدناه عناصر الاتصال المنظمي بشكل مختصر .(Scott and Mitchell, 1972 : 140)

وكما سيتضح في المبحث الثاني، فإن الاتصالات تقسم إلى رسمية وغير رسمية. وتنقسم الاتصالات الرسمية، بدورها إلى الاتصالات العمودية والافقية (أو الجانبية)، والمتقابلة (أو المحورية)، والخارجية.

شكل رقم (9 - 1)

عناصر الاتصال في المنظمة



ثانياً : أهمية الاتصالات:

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأية صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أثبتت الدراسات والابحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب (75 %) من نشاط المنظمة. ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة. إذ بدون الاتصالات تموت، أو تضمر، الحركة الدائبة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى. ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها

الاتصالات في المنظمة بما يأتي

أ ـ الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها

ب ـ تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

جـ ـ الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الاعمال والمهامات والفعاليات المختلفة في المنظمة.

د ـ الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

هـ ـ يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه. كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحاً، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

و ـ يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها.

ومن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في اطار المنظمة الإنسانية

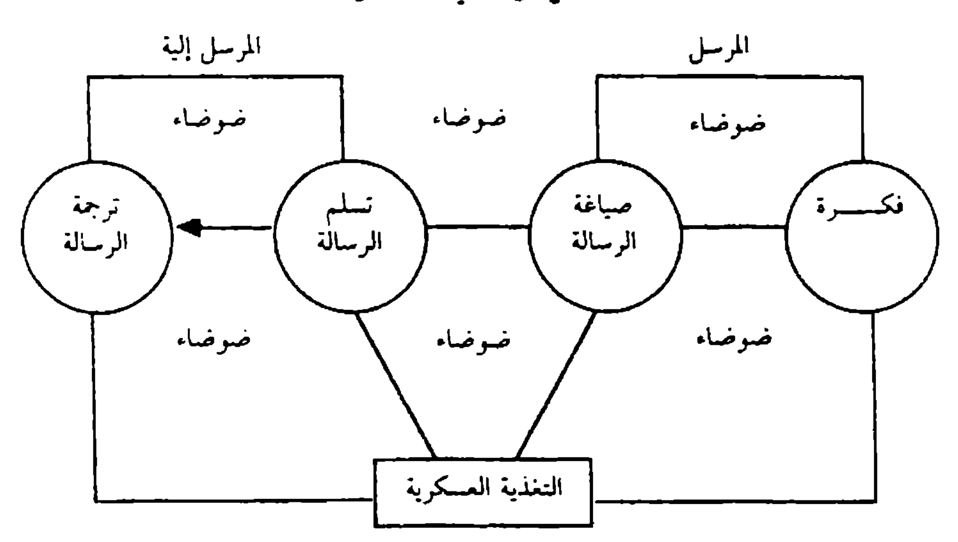
المبحث الثاني

مراحل عملية الاتصال

تتكون مراحل الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها. ويمكن ايضاح المراحل الرئيسة للاتصال في الشكل رقم (9 - 2) أدناه حيث يتضمن ثمانية مراحل أساسية هي

شكل رقم (9 - 2)

مراحل عملية الاتصال



أولاً المرسل (Sender) :

ويمثل الشخص الذي يقوم بارسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال. وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل، واتجاهاته، وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمده في عملية الاتصال.

ثانياً صياغة الرسالة (Encoding) :

تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والافكار والمشاعر والمفاهيم بشكل

عبارات وكلمات وخرائط وبيانات احصائية، وغيرها. ولذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي

أ ـ المرسل وكيفية صياغته للرسالة.

ب ـ المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

جـ ـ درجة الثقة المتبادلة بينهما.

د ـ الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

ثالثاً : الرسالة (Message) :

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نوعين هما:

أ ـ الرسالة المكتوبة (Writen)، وتمثل المفاهيم والافكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

ب ـ الرسالة الشفوية (Verball)، وتمثل الرسالة بشكل مشاعر واحساسات غير مكتوبة مثل الصوت، والنبرة، وتغيير معالم الوجه، وما شاكل وبأية صورة كانت، فإن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسة التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

رابعاً قناة أو واسطة الاتصال (Channel Medium) :

وتمثل الواسطة أو القناة التي تعتمد في ايصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة (FacetoFace) أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمر، وغير ذلك من وسائط. كما تشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات. وتعد أداة أو قناة الاتصال ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها

خامساً : المرسل إليه أو المتسلم (Receiver) :

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلاً لو قام هو

ذاته بارسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها. وتعد السمات الرئيسة للمستلم ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها مثل المعرفة، والشخصية، وقابلية الادراك والفهم، والاستيعاب. كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة لكل من المرسل والمستلم ذات تأثير كبير في الاستيعاب المطلوب.

سادساً ترجمة الرسالة واستيعابها (Decoding) :

تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب اعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المستلم في استيعاب الرسالة، وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم الواردة بها.

سابعاً التغذية العكسية (Feedback) :

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الاجابة عليها. وتشير هذه العملية (التي تسمى أيضاً المعلومات المرتدة، أو المرتجعة، أو العائدة) إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح، واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح. وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيداً دقيقاً على إدراكها واستيعاب مدلولاتها أما أسلوب التسليم، بدون الرد، فقد يتضمن جملة من الاخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

ثامناً الضوضاء أو التشويش (Noise) :

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة. وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة، أو أنظمة الاتصالات، التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عمليات تسلم وارسال الرسالة.

ومن هنا يتضح بجلاء أن العوامل انفة الذكر، منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على كفاءة وفاعلية الاتصالات، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أثرها والتغلب على الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف المطلوبة.

المبحث الثالث

أنو اع الاتصالات

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعاً متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل بما يأتي

أولاً : الاتصالات الرسمية

تقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسة هي

أ ـ الاتصالات العمودية

وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، وعلى الوجه الآتي

1 ـ الاتصالات النازلة (Downward Communication) :

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه. وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، ومناقشة الموازنات، ومنشورات المنظمة، وهكذا وغالباً ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساساً من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عملياً.

2 ـ الاتصالات الصاعدة (Upward Communication) :

تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات، وغيرها. ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير

ب ـ الاتصالات الفقية أو الجانبية (Lateral Communication) :

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات

جـ - الاتصالات المتقابلة أو المحورية (Diagonal Communication)

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً. ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة. ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصاً في المنظمات الكبيرة

د - الاتصالات الخارجية (External Communication) :

وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والاطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة، والاستثمار الأفضل للموارد

ثانياً الاتصالات غير الرسمية:

وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية وقد سبقت الاشارة إليها في الفصلين الخامس والسادس في مجال دراسة الفرد، والجماعات الصغيرة.

ويتضمن الشكل رقم (9 - 3) مختلف أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة.

شكل رقم (9 - 3)

أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة

المبحث الرابع

شبكات الاتصال

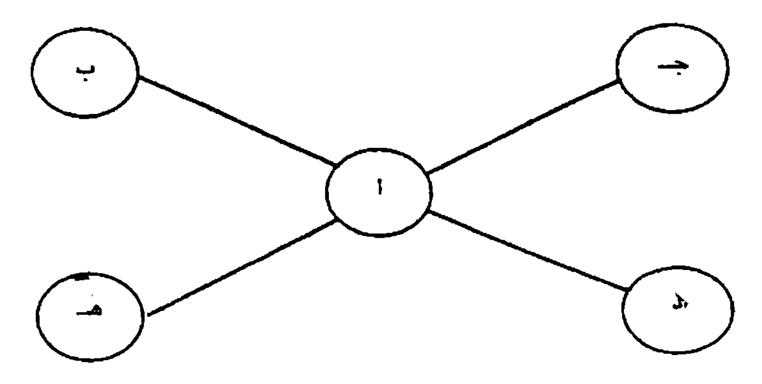
تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها. ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الانواع واعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها، مثل شبكة الاتصال المباشر، والاتصال بمساعد واحد للرئيس، وشبكة اتصال بمساعدين اثنين للرئيس، أو شبكة الاتصال شبه الكاملة أو الكاملة، وغيرها ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال الإداري في اطار المنظمات العاملة ما يأتي (Litterer, 1973 506 - 507)

أولاً الاتصال على شكل عجلة (Wheel):

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة بدون وسيط معين. ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، اضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال. كما أنه ينطوى على السرعة في وصول المعلومات. وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضاً، غير أن ما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع. ويبين الشكل رقم (9 - 4) ذلك بوضوح.

شكل رقم (9 - 4)

نموذج الاتصال على شكل عجلة

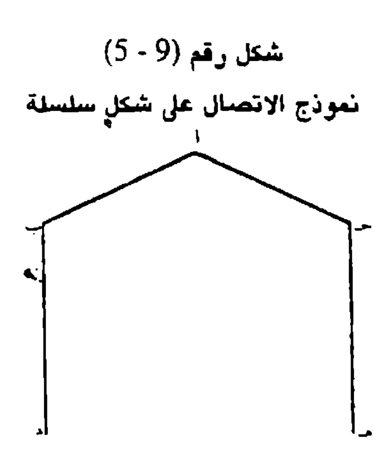


ثانياً الاتصال على شكل سلسلة (Chain) :

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد. ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

شكل رقم (9 - 5)

نموذج الاتصال على شكل سلسلة

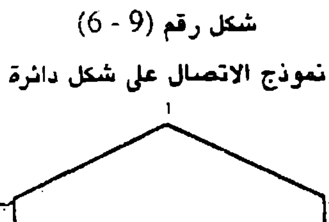


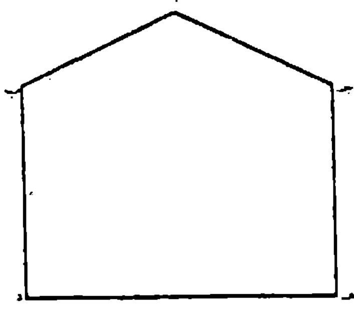
ثالثاً الإتصال على شكل دائرة (Circle)

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضاً قادرون على الاتصال مع بعضهم، وهكذا ويوضح الشكل رقم (9 - 6) ذلك كما يأتي

شكل رقم (9 - 6)

نموذج الاتصال على شكل دائرة



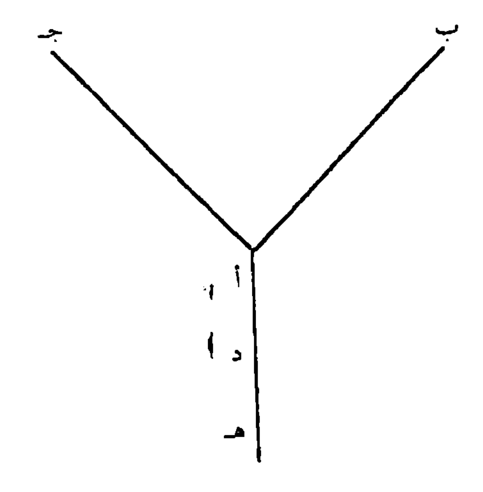


رابعاً : الاتصال على شكل الحرف الانكليزي (Y) :

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين (مساعدين) وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره، كما في الشكل رقم (9 - 7) أدناه

شكل رقم (9 - 7)

نموذج الاتصال على شكل الحرف الانكليزي (Y)



المبحث الخامس

المعوقات المؤثرة في كفاءة وفاعلية الاتصال

يلعب الاتصال دوراً مهماً في انجاز أهداف المنظمة، ولذلك ينبغي العمل بشكل فعال على رفع مستوى كفاءة الاتصال وفاعليته لكي يتم نقل المفاهيم والآراء والمعاني التي تستهدفها القيادات الإدارية إلى المرؤوسين بغية تحقيق كفاءة الانجاز وفاعليته حيث أن العديد من الأخطاء تنشأ نتيجة لأساءة الفهم في ايصال المعلومات. كما أن الصراعات الناشئة في الوسط المنظمي أغلبها يتأتي من خلال عدم القدرة على ايصال المعلومات عبر القنوات التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المطلوب.

وتشير الدلائل الموضوعية المستنبطة من الابحاث العلمية إلى وجود العديد من معوقات الاتصال (Barriers Communication) والتي تواجهها عملية الاتصال عند محاولة نقل المعاني والمفاهيم والآراء عن طريق الرموز اللفظية وغير اللفظية، حيث يتم تفسيرها من قبل الفرد المستلم للمعلومات في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الانفعالية. وهذا قد يؤدي إلى فهمه معنى لم يقصده المرسل. كما أن هناك العديد من المتغيرات ذات الطابع النفسي التي تلعب دوراً خطيراً في تغيير المعنى الذي يقصده الفرد عند الاتصال مع غيره. وقد التفت حديثاً العديد من الباحثين والمتخصصين إلى الكلف المادية والاعتبارية التي تنشأ من ضعف كفاءة وفاعلية الاتصال. وأجرى العديد من التجارب للكشف عن العقبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال بغية تحقيق الأهداف المطلوبة. وقد اسهمت هذه الدراسات في اعطاء صور ذات أبعاد إيجابية في تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتجاوز الصعوبات الناجمة عن ذلك. ويمكن ايجاز معوقات الاتصال بما يأتي

أولاً : صعوبات التكييف

يحاول المدير، باستخدام سبل الاتصال، تكييف الفرد للمواقف التي تتماشى والسياسة العامة للمنظمة المعنية. فإذا قام المدير بانتهاج أسلوب جديد للمكافآت، مثلاً فإن الفرد العامل قد يلجأ إلى خفض الانتاج أو اتلاف المواد أو تعطيل الالات، وذلك،

لعدم معرفته بالنظام الجديد وعدم تكييفه معه. فالإدارة تستخدم الأسلوب السليم في الاتصال لتحقيق التكييف السلوكي للفرد مع النظام الجديد، وهكذا. ولذا فإن صعوبة تكييف الأفراد مع الاتجاهات الجديدة التي تطلبها الإدارة يعد عائقاً خطيراً في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال. ولذلك يقوم المدير بانتهاج أسلوب تعلم الفرد تدريجياً بالابعاد الهادفة لسبل التغير الحاصلة في قائمة الرواتب والأجور والمكافآت الأخرى، مثلاً، وتوفير سبل التعلم والتكييف لتحقيق الصيغ من الاتصال.

ثانياً المعوقات النفسية (السيكولوجية)

المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الاتصال. إذ غالباً ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة. غير أن مثل هذه الافتراضات غالباً ما تغفل الجانب النفسي للفرد. ولذا فإن عملية الاتصال لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بنظر الاعتبار اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها.

فالأفراد (كما تمت الاشارة لذلك في دراسة الفرد في الفصل الخامس) يتباينون في مدى قابلياتهم واستعدادهم الذاتي في الادراك والاستيعاب الفكري والذهني. ولذا فإن تحقيق انماط الاتصال الفعال بينهم لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بنظر الاعتبار الفروقات الفردية والاستعدادات الادراكية والذهنية للأفراد. فالذكاء والثقافة العامة والخبرة المتراكمة وغيرها من المتغيرات ذات أثر كبير في نجاح الاتصال الكفؤ والفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها

ثالثاً صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات

من الجديدر بالذكر أن الاتصال غالباً ما يتم عن طريق صياغة الرموز والكلمات والعبارات. فالكلمات والرموز ذات معان متعددة. وغالباً ما يرسم السلوك المتحقق للفرد في ضوء المعاني التي توصل إلى فهمها واستيعابها من خلال الرموز أو الكلمات المشار إليها. ومن هنا يتضح بأن الكلمات ذات المدلولات المختلفة والتباين الواضح بين

الأفـراد في اسـتقبال المفاهيم وإدراكها كلها تشكل معوقات أو عقبات في تحقيق الاتصال الكفـوء والفـاعل في الكلمات المتـبـاينة في المعـاني والمفاهيم لا تحقق السلوك الموحد لجميع الأفـراد. هذا اضـافـة إلى التـبـاين الفردي في استيعاب وإدراك هذه الكلمات. فمثلاً قد يكون لمتـغير المنطقـة الجـغـرافيـة، (ريف، حضر) أثر كبير في استقبال المفاهيـم الواحدة بصـورة إدراكيـة مختلفـة. كما قد يؤثر متغير الثقافية العامة التي يتمتع بها الفرد في قدرته على الـفـهـم والادراك. لـذلك لا بد أن يشـار إلى ضرورة اختـيـار الرمـوز والكلمات والمعـاني والمفـاهيم بصـورة تنسـجم مع متطلبـات تحـقـيق الاسـتـيـعـاب الامثل للأفراد المسـتـقـبلين للمـعلومـات والآراء داخل المنظمة المعنية. ومن شأن الأسلوب أن يسـهم في الحـد من أثر التـباين الفردي واختلاف معاني الرموز في الوقت ذاته

رابعاً المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية

ترتبط هذه العـقـبـة في الاتصـال بالحالات الناشئة عن تكوين الاتجاهات الفئوية بين جماعـات العـمل المخـتلفـة. فالعاملون قد يشكلون فئة تتعارض وفئة المدراء، مثلاً أو أن الأفراد في المستويات الإدارية العليا ينظرون إلى المسـتـويات التنفـيـذية أو الاشرافية بمسـتوى أدنى. وهكذا بالنسبة للعمال الماهرين وغير الماهرين، وكذلك بالنسبة للعاملين في الامـور المكتـبـيـة والعـاملين في الخطوط الانتـاجـيـة فالادارة الهادفة لتحقيق الاتصال الكفـوء والفـاعل لا بد أن تأخـذ الاشكال المتباينة للتكوين الشرائحي في جماعات العمل بنظر الاعـتـبـار، والاتجاه بجهد واسع لتذليل المشكلات الناتجة عن ذلك حيث لا مبرر للإدارة اطلاقـاً من تعـزيز التنافـر والصراع بين جماعـات العـمل أو خلقـهـا لولائات أو عـداءآت مـتـبـاينة داخل المنظمـة الواحـدة. سـيما وأن طرق التـغيير قد تخلق اتصالات متنافرة وغير هادفة لتحقيق نجاح المنظمة.

خامساً تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة

يمكن أن يلعب بعـد المسـافـة جـغـرافـيـاً بين المرسل والمستلم (المسـتـقبل) دوراً في الأخـفـاق في تحـقـيق نتـائج الانصـال، سـيما في المنظمات كـبيرة الحـجم، إذ أن المسـافة الجغرافية البعيدة غالباً مـا تشكل أداة قـاهرة تحد من إمكانية استيعاب مدلولات الرسائل

ومعانيها الضمنية الصحيحة. لذا غالباً ما يصار إلى اعتماد الوسائل المكتوبة التي تثير، هي، الأخرى مشاكل الانشاء والتفسير. وغالباً ما يتم استخدام الهاتف أو الوسائل الآلية الأخرى قدر المستطاع لتذليل عقبة البعد الجغرافي بين المرسل والمرسل إليه. كما أن لتعدد المستويات الإدارية الدور ذاته في خلق معوقات الاتصال المطلوب إذ كلما تعددت المستويات الادارية التي تمر عبرها الرسالة، وخصوصاً المرسلة بالطريقة الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى كلما لعبت الحلقات الإدارية في الهياكل التنظيمية الوسيطة الدور المعرقل في ايصالها للادارة العليا خوفاً من المراكز الادارية أو الاعتبارات الأخرى غير الموضوعية التي تحتمها الظروف الشخصية للقائم بها. ومن هنا يبدو بأن المشكلات صغيرة الحجم، التي لا يصار إلى استيعاب أثرها مرحلياً، قد تشكل، على المدى البعيد مشكلات كبيرة ذات كلف عالية في اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

سادساً : تقييم مصدر الاتصال

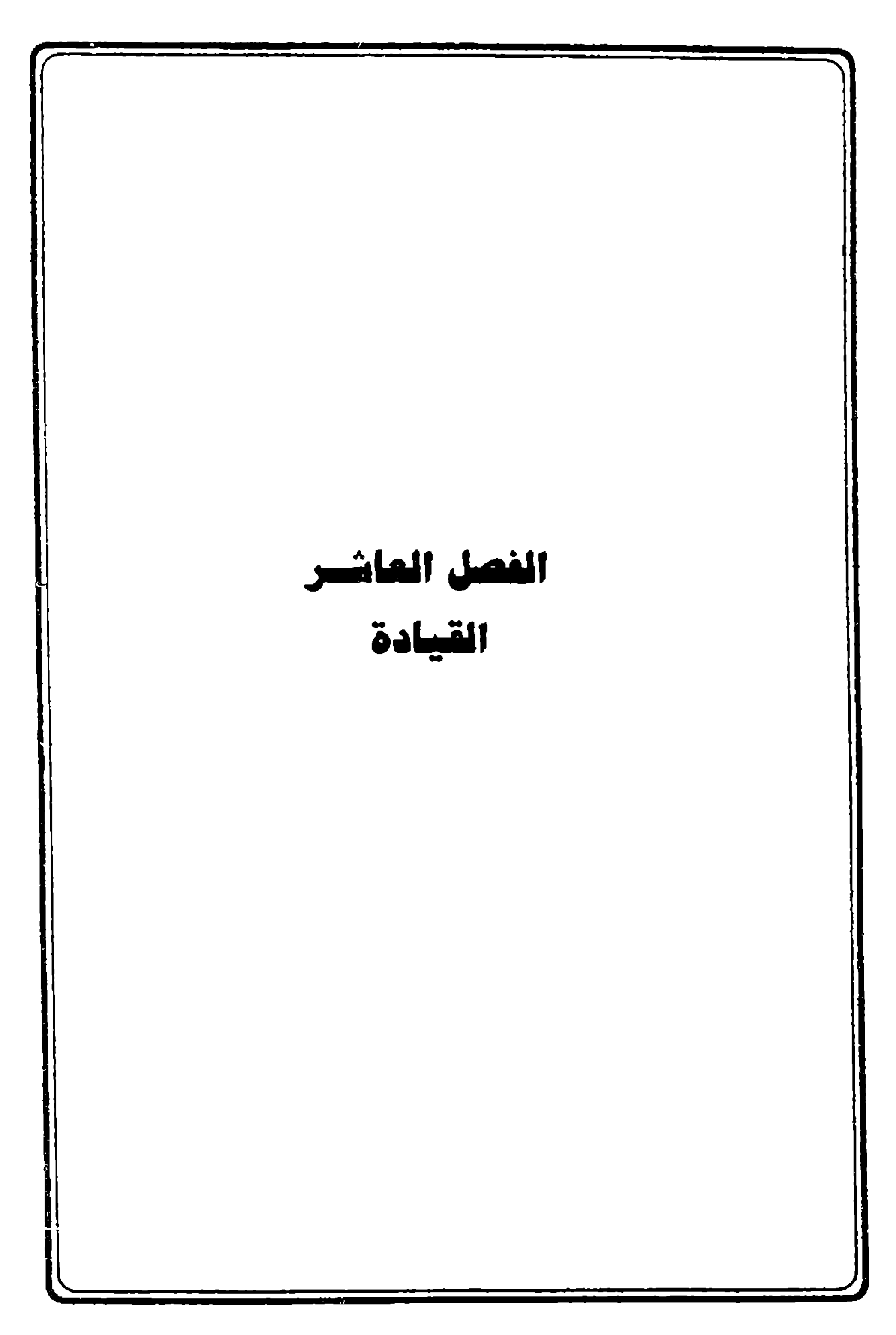
لمصدر الاتصال دور كبير في استيعاب الرسالة المرسلة إليه فهو يتسلم الرسالة المعينة، ولا يفسرها فقط في ضوء المعاني والرموز والدلالات التي تحتويها، وإنما على وفق خبرته، وثقافته، ودرجة استيعابه. كما أنه يأخذ بنظر الاعتبار المرسل والاهداف المتوقعة من قبله جراء قيامه باعداد الرسالة. ففي مجال الصراعات الناشئة بين النقابات والادارة، مثلاً، فإن الادارة لو أصدرت قراراً منصفاً للعامل في مجال معين فإن الشك يساور النقابيين من أن الاجراء هذا التفاف معين حول العمال. كما أن الادارات حينما تمارس النقابات موقفاً لصالح العمال، فإنها غالباً ما تفسره في ضوء الصراعات القائمة بين كل منهما. لذا فإن تقييم مصدر الاتصال غالباً ما تكون عائقاً أساسياً في استقبال الرسالة بوضوح واستيعاب المفاهيم الأساسية التي تنطوي عليها فعلاً

سابعاً تاثير المستلم بحالاته الانفعالية

حينما يشعر الفرد في ظروف عمله بقدر معين من القلق أو الخوف أو عدم الامان، فإن ما يسمعه يشكل لديه اثارة وتهديداً قياساً بسماعه لذات الموقف عندما يكون على درجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري. لذلك فإن عمليات الاتصال لا

تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا اتسمت بإمكانية أخذها بنظر الاعتبار لمتغيرات الحالات الانفعالية والنفسية للأفراد، فحالات الغضب والانفعال من شأنها أن تؤدي إلى استقبال المعلومات والبيانات بصورة سلبية، بينما تشكل الحالات الاعتيادية قاعدة ايجابية لاستقبال ذات البيانات بصورة سليمة.

ومن هنا يتضح بجلاء بأن معوقات الاتصال (الكفوء والفعال) ذات أثر كبير في خلق معاناة كبيرة للمنظمة العاملة من حيث اضعاف قدرتها على تحقيق الاهداف المطلوبة بالشكل الطموح. لذا لا بد أن يصار إلى تجاوز هذه المعوقات وتذليلها بالشكل الذي يحقق للمنظمة الاتصال المطلوب.



الفصل العاشـر
القيادة

المبحث الأول

طبيعة ومفهوم القيادة

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الاخرين، وتتبدى منها صور التأثير من جانب هذا الفرد أو ذاك على مشاعر وسلوك الاخرين، وباشكال مختلفة متأثرة بالعديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي، تارة، والاجتماعي، تارة أخرى. وغالباً ما تكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في ميادين العمل حيث أنها تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا. ويكمن جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، حيث يمتلك الفرد، في الأثر القيادي، إمكانية التأثير (Infuence) في الآخرين من خلال دوره كقائد (Leader) للأخرين، الذين يمثلون التابعين (Follwers) أو المرؤوسين (Subordinates) ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل، أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك المقدرة التأثيرية، بالمقارنة مع غيرة من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الاخرين ذلك لأن القيادة حركة تأثيرية متكاملة تعمل في اطار التجمعات البشرية حينما تتوافر أجواء التفاعلات الاجتماعية بين عدد معين من الأفراد. فهي، كظاهر اجتماعية، لا تنمو في فراغ اطلاقاً وإنما وسط التجمع البشري الفعال. وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات. فهي تظهر في حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه، بحكم السلطة الرسمية التي يمتلكها. كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعاً باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل. وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، بل قد يكون الاطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في اطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد، فالقيادة حركة متفاعلة من

الاثار الاجتماعية تتسم بالاستقرار والاستمرار. لذلك يمكن القول بأن فعالية القيادة لا تظهر بالمواقف غير المتكررة أو ذات الاجال القصيرة في التفاعلات الاجتماعية أو المواقف المحددة. فالقائد يرتبط مع الآخرين (الجماعة) بعلاقات تفاعلية متبادلة متكررة وتتميز بالاستقرار والاستمرار والنمو وفاعلية التأثير.

وليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة، بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، يتناول كل منها بعض جوانبها. فقد عرف تيد القيادة على «أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة». (Tead, 1965 16 - 17) كما عرفها البعض على أنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف. ويمكن تعريفها أيضاً على أنها إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن هناك اختلافاً بين القيادة والرئاسة. فالرئاسة مفهوم يقوم على أساس انسياب السلطة (الصلاحية) في اطار التنظيم الرسمي الذي تمثله، وليس عن طريق الاعتراف غير الرسمي بالقيادة ولا الموافقة على التحرك بتوجيهاتها. ولذا فإن الرئيس يحدد الاهداف حسب مصلحة العمل من خلال الاهداف الرسمية للمنظمة ومنظوره الذاتي لها (ميوله ورغباته). وعلى المرؤوسين انجاز المهمات حسب الصلاحيات المخولة لهم من قبل المنظمة الرسمية وإلا تعرضوا إلى الجزاءات. أما في القيادة، فإن الفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها، وغالباً ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها. وهكذا فإن القائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة ويرجع قبول المرؤوسين إلى اقتناعهم بقدراته على تحقيق اهدافهم. وقد يتحول القائد إلى رئيس رسمي حينما تؤطر قدرته القيادية بتنظيم رسمي يستمد منه إمكانية ممارسة وظائف المدير، حسب الصيغ الرسمية للمنظمة. ولذا فإن القائد ـ الرئيس (أو الرئيس ـ القائد) يتميز بأن مرؤوسيه يندفعون للعمل معه باحترام

وطواعيـة وتعـاون جـاد. وقد لجأت المنظمة الرسمية (وخصوصاً في المجالات الصناعية) إلى التقريب بين المفهومين بحيث يصبح الرئيس قائداً للجماعة بكل ما تحمله هذه المعاني من مفاهيم قادرة على تعزيز إمكانية الفرد والمنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة بشكل أكثر عطاء وتفاعلاً.

المبحث الثاني

أنواع القيادة

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة وأجواء العمل

أولاً : سلطة القيادة :

تقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين هما

أ ـ القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تمليها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد. إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابلياتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الامكانات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً. كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن أرائها. ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. ولذلك اهتمت الاوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (انتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية. كما تطلعت بعض الادارات الرسمية، بشكل عام، إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال اعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها. غير أن هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالافادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية.

ب ـ القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الاشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم. وعليهم، كمرؤوسين، تلقي التعليمات وتنفيذها وفقاً للأنظمة السائدة. ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديراً لقسم أو لشعبه أو لوحدة، أو ملاحظاً للعمل. وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيساً لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والاوامر المستخدمة، ومدى تخويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

ثانياً : أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت انماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت (Lippitt and White) ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بليك وموتون (Blake and Mouton, 1965). وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاثة أنماط قيادية هي

أ ـ القيادة الاوتوقراطية (أو الاستبدادية)

من أهم مظاهر القيادة الاوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه الفعاليات أو الانشطة الفنية والادارية للأفراد، والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية. إذ تتجلى لدى القائد الاوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، حيث أنه يشرف تفصيلياً على التعليمات وصيغ تنفيذها. كما يتقيد بشكل شديد بها، ويؤكد على ضرورة تنفيذها، ويمارس الضغط على العاملين من أجل

الارتفاع بمستوى الانتاج والانتاجية. ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الاوتوقراطية بالأوجه الآتية

1 ـ بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.

2 ـ ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

3 ـ عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

4 ـ يؤدي غياب القائد الاوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضي بين الاعضاء.

5 ـ تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الاوتقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع شكاوي الأعضاء، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب وارتفاع نسب التلف والفاقد، وظهور المشكلات بين الأفراد، وازدياد نزاعات العمل.

6 ـ ضعف قنوات ومحتوى الإتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية واشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.

7 ـ بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلباً في الانتاجية على المدى البعيد.

ب ـ القيادة الديمقراطية

يمكن تحديد سمات القيادة الديمقراطية بما يأتي

1 ـ يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوئها اعتيادياً من القائد.

2 ـ موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

3 ـ الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.

4 ـ يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.

5 ـ يعبر القائد عن رأي الاغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

6 ـ يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

7 ـ تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفاعلة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

جـ ـ القيادة الفوضوية :

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يكون جو العمل غير متسم بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام. ويمكن إبراز سمات القيادة الفوضوية بما يأتي

1 ـ اعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها

2 ـ عدم اعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالباً ما تكون في حدود معينة.

3 ـ عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.

4 ـ عدن التدخل في الاعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.

5 ـ ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في انجاز المهمات.

المبحث الثالث

نظريات القيادة

تلعب القيادة دوراً فاعلاً وبارزاً في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء. ولذا فقد كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الابعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة. ومن هذه النظريات ما يأتي

أولاً : نظرية السمات (أو نظرية الرجل العظيم)

تعد نظرية السمات (Traits Theory) أو (نظرية الرجل العظيم) من أولى النظريات التي تناولت القيادة. وتفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انجاز التغيرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية أو الفردية أو الاستثنائية. و«الرجل العظيم» هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، بحيث يكون مدعاة للاعتزاز والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الانجاز، والتكييف الاجتماعي. كما أعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائداً رسمياً وغير رسمي في الوقت ذاته. وقد جرت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات (أو نظرية الرجل العظيم) وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد. ومن بين هذه السمات أو (الصفات) ما يأتي

أ ـ الصفات البدنية (أو الفيزيولوجية)

وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، والطول، والوزن، والصحة، والقوة، والذكاء، واللباقة، والتبصر، واللياقة وغيرها الكثير.

ب ـ الصفات النفسية (أو السيكولوجية)

وتشمل مجموعة ثانية من الصفات مثل الثقة بالنفس، والمهارة، وروح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والامانة، والاستقامة، والقدرة على الاقناع، وحسن المعشر، واللطف، والمعاملة الإنسانية، والاحترام، والتقدير وغيرها

جـ ـ الصفات الاجتماعية

وتضم سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية والطاقة الحركية، والاهتمام بفاعلية الجماعة، والتعاون والتماسك وغيرها.

وعلى الرغم من الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه، فإنه لم يتم التوصل إلى صفات معينة للقائد. كما أن هذه النظرية ركزت جل اهتمامها على صفات القائد ذاته واعتبرتها هبات من الطبيعة، وأهملت أثار البيئة الخارجية في التأثير في هذه الصفات أو (السمات). ولذلك فإنها تعد نظرية قاصرة عن ايجاد متغيرات يمكن اعتمادها أساساً لتحديد صفات القائد بشكل دقيق.

ثانياً: نظرية الموقف

نظراً إلى أن نظرية السمات (أو الرجل العظيم) لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل أقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول، وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلافي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة. فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة. فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية، تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها (Cribbin, 1972). وقد أورد فلي وهاوس (Filley and House, 1969) في بعض المتغيرات التي تعد ذات أثر كبير في فاعلية القيادة في المجالات (المواقف) المختلفة، حيث أنها تؤدي إلى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينة وغير أكفاء في المواقف الأخرى. وقد أوردا في هذا الخصوص بعض المتغيرات ذات الأثر الفعال في هذا المجال، مثل خبرة القائد ذاته، العمر، والثقافة العامة، المهارة التي يمتلكها في المجال المطلوب قيادته فيه، كفاءته الخ، بالاضافة إلى العامل الحاسم المتعلق بطبيعة البيئة التي يعمل بها القائد، وقوة الروابط والانسجام والتماسك الاجتماعي الفعال بين الجماعة. كما تلعب المتغيرات الأخرى دورها في القيادة مثل حجم الجماعة التي يقودها، وعمر المنظمة، وأنظمتها، وتقاليدها وقيمها الخ. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه النظرية لم تعط حتى الان اجابات كافية عن آثار المتغيرات بشكل يدعم افتراضاتها

ويتضح من الشكل رقم (10 1) اعلاه أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف، حيث أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة. وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيراً بين القائد والجماعة والموقف .(Luthal, 1977)

يتضح بجلاء، من خلال استعراض نظريات القيادة، بأن البحوث التي أجريت في هذا الخصوص لم تسفر حتى الان عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قياديه بين الأفراد. حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة، والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

المبحث الرابع

وسائل التأثير القيادي

قام الباحث يوكل (Yukl, 1981) بتجميع ما تناوله الباحثون والمتخصصون بشأن وسائل وأدوات التأثير القيادي فاستطاع أن يحددها بأحد عشر عاملاً يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين، وهي على الوجه الآتي (عاشور 1985 241)

أولاً المطلب المشروع

يعد المطلب المشروع أحد الوسائل الأساسية في تحقيق اذعان المرؤوسين للقائد. فقد يلعب المسؤول الرسمي دوراً قيادياً من خلال السلطة الرسمية المنظمية التي تتيح له إمكانية طلب تنفيذ عمل ما من الأفراد التابعين، كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال السلطة غير الرسمية التي تقوم على الاعراف والتقاليد الاجتماعية التي تتيح لفرد ما إمكانية التأثير القيادي في الآخرين (مثل طلب الكبير من الصغير شيئاً ما، أو القديم وظيفياً من الحديث أداء عمل ما الخ). فأية صورة يتطلب فيها الموقف تحقيق التغيير في السلوك الفردي المطلوب، فإن ذلك الطلب لا بد أن يتسم بمشروعية التحقيق.

ثانياً اذعان المنفعة

للقائد إمكانية التأثير خاصة عندما يقترن ذلك بالمنفعة التي يحققها للتابعين، والتي يطلق عليها بالاذعان الوسيلي (Instrumental Compliance) فالتابعون يذعنون للقائد عندما يحقق لهم عائداً أو منافعاً معينة وهذا، بطبيعته يعتمد على ما يمتلكه من إمكانية في توزيع العوائد أو المكافآت على الأفراد التابعين، اضافة إلى جاذبية هذه العوائد بالنسبة للأفراد، وقبولهم الاذعان أو الانصياع للأوامر المؤثرة من القائد، مقابل ذلك.

ثالثاً اذعان القهر :

لعمليات القهر والعقاب والتخويف إمكانية تأثيرية يستخدمها القائد في تحقيق اذعان الأفراد التابعين إليه. فإذا استجاب الأفراد إلى مواقف القائد خوفاً من الآثار الناجمة من

عـدم الاسـتـجـابة فإن الاذعـان يـسمى هنا بـ «الاذعان القهري»، أي الذي يتعرض فيه الفـرد إلى اثار قـاسـيـة عند عدم استجابته للقائد. ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على قوة أدوات التخويف المعتمدة من القائد. إلا أن هذه الوسـيلة التأثيرية غالباً ما يتابها عدم الاسـتقرار حيث تصاحبها في الغالب المقاومة والتمرد والانفجار، عاجلاً أو اجلاً

رابعاً : الاستمالة القائمة على الرشد

يـسـطيع القـائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم واقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمـثل أفـضل الوسـائل الهادفـة لتـحقيق اشباع حاجاتهم وطموحاتهم. ويعتمد هذا الاسلوب على القـدرة التي يمتلكها القائد في ايضاح سبل اشباع الحاجات للتابعين.

خامساً : النفوذ القائم على الخبرة

يمكن للقـائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مـسـتـوى تعلمـه، أو معارفه، أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته الخ، حيث تولد هذه الابعـاد درجـة عـاليـة من الثـقة به من قبل التابعين تعزز فيهم روح الاستجابة له، من خلال ما يتسم به من صفات تجعله اهلاً لعمليات الاستجابة من قبلهم.

سادساً الإلهام والهاب الحماس

يعـتـمـد القـائد أحـياناً على الذكاء روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسـة سلوك مـعين. فقد يشجع القـائد مـرؤوسـيـه للقـيـام بأداء معين باعتباره مؤشراً أساسياً للولاء للمنظمة والاخلاص لها. أو قـد يحرك فـيـهم الاندفـاع لأداء مـعين استناداً لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة كم قـد يـطلب من المواطنين الاسـهـام في أنشطة تنطوي على المخـاطر أو التـضـحـيـات انطلاقـاً من التـعـبير عن الروح الوطنـيـة، أو القـيم القـومية، وغيرها من أساليب الهاب الحماس واذكـاء روح المـواطنة. وغـالـبـاً مـا تحقق هذه الصـيـغـة من التـعـامل النجـاح المسـتـهـدف، حـينما تنطوي على تحـقـيق مـشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها، وحـينما يعـتـقـد المرؤوسـون بأنها تخدم قـيماً سـامـيـة ومـهـمة (مثل الشـهامة، والشرف، والمواطنة، والصـدق). ولذلك ينبـغي على القـائد أن يتـفـهـم نفـسية التابعين ومعتقداتهم وقـيـمهم ومشاعرهم وغيرها من الابعاد ذات الاثار المهمة في تحقيق ذلك.

سابعاً : تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات

يستخدم القائد صور الالهام والهاب الحماس عندما يعتقد بأن هذه القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين. أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فإنه يلجأ إلى تنميتها واستخدامها وسائل قادرة على تحقيق استجابة التابعين واذعانهم له، ولذلك غالباً ما يلجأ القائد إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زمناً طويلاً لأنه يلجأ أحياناً إلى إعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة وباستمرار، من أجل اعتمادها أساساً رشيداً في تحقيق الأهداف المطلوبة. وقد تتخذ أسلوباً يسمى بعمليات غسل المخ أو الدماغ (Brainwashing) كما تعتمدها بعض الجماعات السياسية والدينية.

ثامناً تطويع القائد للمعلومات

يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على ايصالها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد درجة تحقيق هذه الاهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصادر المعلومات الأخرى البديلة، واستخدام السبل الأخرى التي من شأنها أن تؤدي إلى إذعان التابعين عند تحقيق أهداف المنظمة، مثل الهاب الحماس، وتغيير المعتقدات، والاستمالة القائمة على الرشد، وغيرها.

تاسعاً : تطويع ظروف البيئة

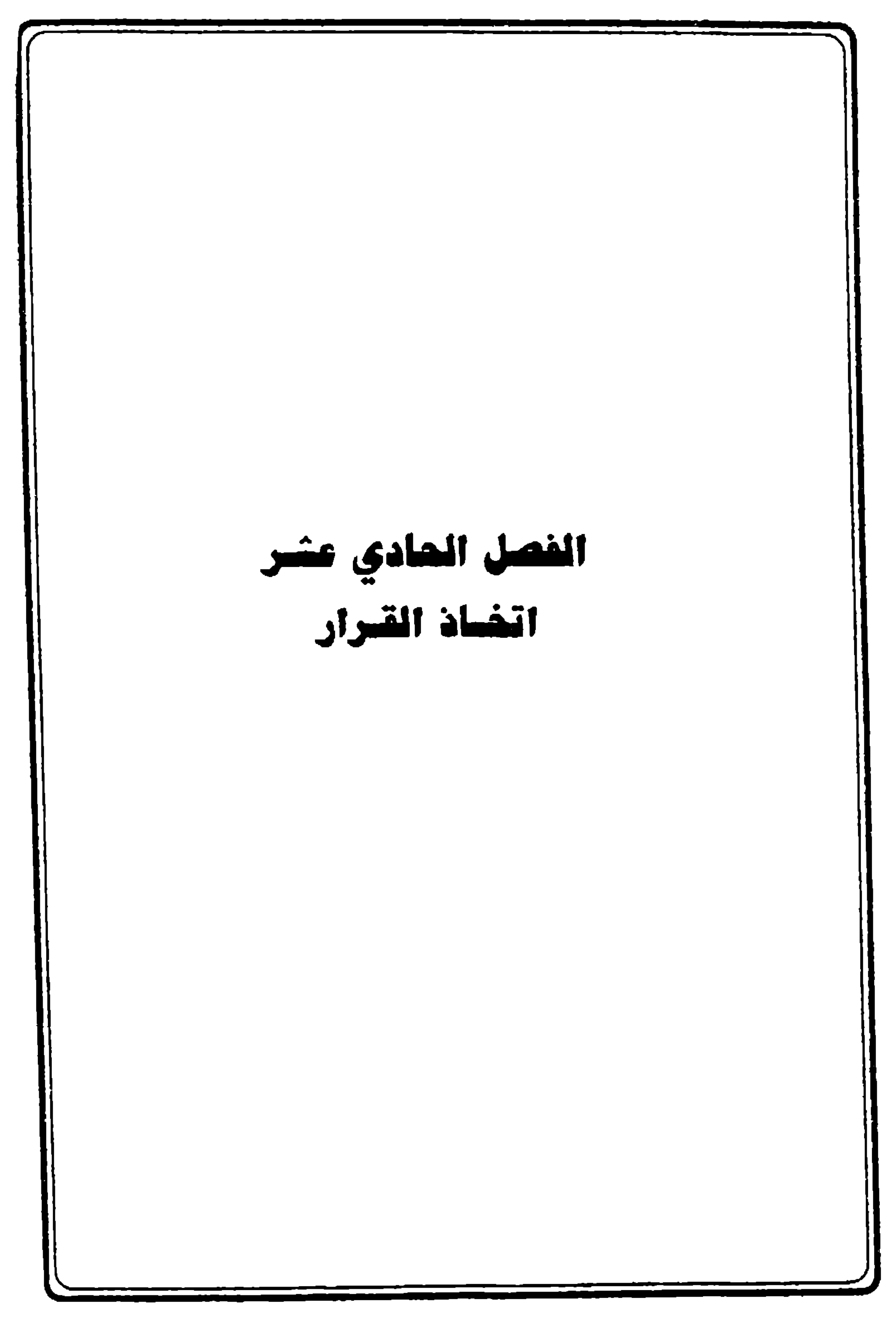
يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو اتاحة فرص التفاعل والتنافس الخ بين هؤلاء الأفراد. ولا يمكن تحقيق هذه السبل إلا من خلال قدرة القائد في السيطرة على البيئة وصور تطويعها وإمكانية الاستجابة المتحققة من التابعين لهذه المتغيرات.

عاشراً الاعجاب والانتماء الشخصي

يعتمد القائد أحياناً على اعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه. وتعتمد صور المحاكاة، أساساً، على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب اعجابهم بشخصه وصفاته وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. كما يعتمد القائد أنواعاً من المحاكاة في أشخاص معينين كنماذج يشجع بها من يريد أن ينمي لديه السلوك المطلوب اعتماده في هذا الشأن.

حادي عشر المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال اشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين، وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرارات المتخذة وبعبارة أخرى فإن فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار تقوم على أساس الدرجة المتاحة للفرد في اتخاذ القرار المطلوب. فإذا كانت فاعلة وذات تأثير كبير اسهمت في الهاب الحماس لتنفيذه، والعكس صحيح.



الفصل الحادي عشر
اتخاذ القرار

المبحث الأول

أهمية ومفهوم اتخاذ القرار

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، سيما وأن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل، في المجالات المختلفة (القصير، والمتوسط، والبعيد)، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة.

وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة. ذلك لأن العلاقات الإنسانية السائدة في الأنشطة تلك تستدعي معالجات هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر في قدرته على التنبوء واعتماد القرارات الرشيدة في هذا الخصوص.

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية، والتكنولوجية في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها. وعليه فإن الوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية واستخدام التجربة والخطأ لم يعد قادراً على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم القرارات السديدة في مجالات الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة. ولا بد إذن، أن يمثل القرار مرتكزاً فاعلاً في تمكين الإدارة من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر. وقد شجع كل ذلك إلى العمل على تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال عملية اتخاذ القرار القادر على تمكين الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع المتغيرات البيئة المختلفة. ومن هنا برزت أهمية القرار ودوره في تحقيق النمو والتطور للمنظمة. وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في اطار السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري الكبير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار. سيما وأن الارتجال أو مجرد الاعتماد على المعارف المتراكمة وعلى التجربة والخطأ فقط، لم تعد تتوافق مع التطور

والتعقيد الذي تعيشه المنظمات المختلفة. لقد اصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف. وغالباً ما يحقق القرار العلمي الرصين أعلى انجاز مادي ومعنوي للمنظمة العاملة وبجهد أدنى وكلف أقل، قياساً بالقرارات غير العلمية التي لا ترتكز في حقيقتها إلى الأساليب العلمية المعتمدة في اطار ذلك. ولذا فإن الأهمية الرئيسة في القرار المتخذ تكمن في مدى استعداد المعنيين إلى قبوله والسير وفق خطاه محققين من خلال ذلك الاسهام الفاعل في أنشطة المنظمة كما أن الايمان بنجاح القرار وصوابه يعزز، في الوقت ذاته، من الرغبة الذاتية للأفراد في تعميق وعيهم ومشاركتهم في تذليل العقبات التي تواجه المنظمات. كل ذلك، يؤدي إلى خلق قيم وقواعد ثابتة في النضج الفكري، والرؤيا الواضحة والسير بخطى متوازنة ومستقرة، يصار من خلالها إلى تمكين القائد الإداري من اعتماد وسائل معينة من التنبوء العلمي بما ينطوي عليه المستقبل بمخاطره أقل مما لو كان المنهج السائد لا يعتمد على الاستقرار والاستنتاج في اطار التنبوء وخلق التكييف المطلوب مع المتغيرات التي يعتمدها القرار.

ومن هذا المنطلق تناول الباحثون والمتخصصون في دراسة الإدارة ومفهوم القرار بصورة متباينة من حيث الشكل التعبيري والمحتوى الفكري أو النظري. إلا أن هناك اجماعاً يغلب على العديد من المنظرين في اطار المناهج الفكرية المختلفة. فالقرار من الناحية القانونية اعلان للإرادة يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية بقصد احداث أثر قانوني إزاء الأفراد. كما عرف على أنه كل عمل قانوني يصدر عن هيئة إدارية أو هيئة خاصة لها امتيازات السلطة العامة ويكون موضوعه إدارياً يصور تنفيذاً للقوانين أو السلطات الممنوحة من الدستور. أما النظريات السلوكية فقد أكدت على أن القرار هو عبارة عن حصيلة معقدة تتظافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية، والسياسية، والقانونية والفنية، وغيرها ولذا ينبغي أن لا ينظر إلى سبل اتخاذ القرار من زاوية واحدة فقط، كما يراها البعض من المتخصصين. فالقرار ينطوي من حيث الأبعاد الاقتصادية، على مسألتين أساسيتين هما العوائد المتحققة والكلف المترتبة على اتخاذه. أي أنه يمثل الخطة المستقبلية للمنظمة المعنية بتحقيق هدف معين

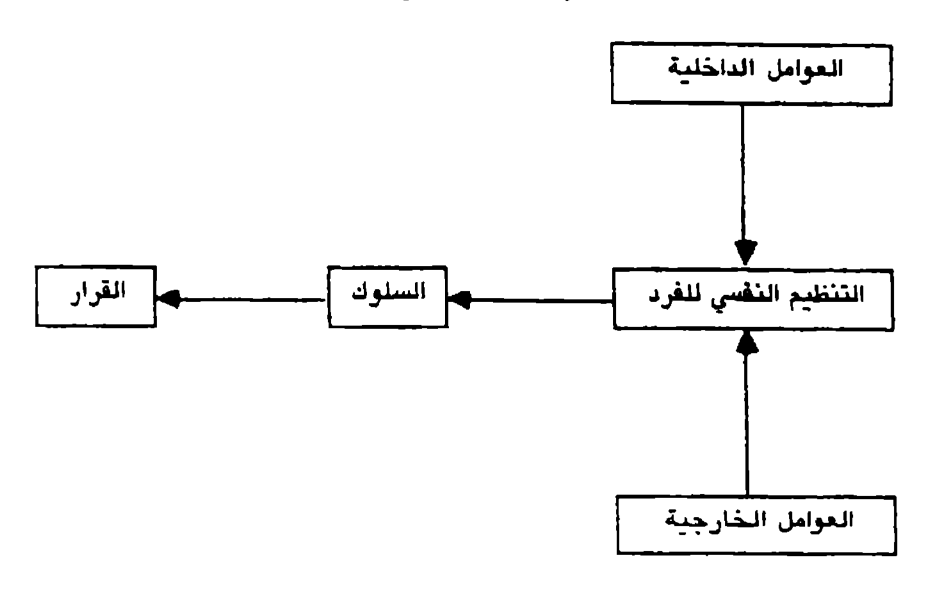
بأقل الكلف، وبأعلى العوائد الممكنة الناجمة عن تنفيذه. لذا فإن المتغيرات الاقتصادية، بكل أبعادها، ذات أثر كبير في اتخاذ القرار المعين، شكلاً ومضموناً. كما ينطلق السلوكيون إلى اعطاء البيئة الاجتماعية والنفسية والحضارية أثراً كبيراً في القرارات المتخذة. فهي بمثابة تعبئة شاملة للجهود الاجتماعية وتوجيهها بشكل منظم لمواجهة حالات قائمة وظروف معينة ثم أن الأبعاد السياسية والفكرية والايديولوجية تلعب دوراً كبيراً في القرارات التي تتخذ أو توضع موضع التنفيذ فهي تمثل المعيار الموضوعي الذي من خلاله تدرك القيادات السياسية ردود الفعل الفردية أو الجماهيرية إزاء القرارات المتخذة من خلال الممارسات الميدانية لسلوك جماهير الشعب أو الأمة كما أنها تؤشر، باستمرار، مدى النضج الفكري والفلسفي للقيادة السياسية في توجيه وتعبئة الجماهير ومدى ما تحققه السبل الكفيلة بتحقيق أهدافها وقد عرف بارنرد (Barnard) القرار على أنه تكشيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، وأنه يؤشر باستمرار، قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار. وقد وضع سايمون (Simon) أهمية كبيرة على القرار وأعتبر الإدارة «عملية اتخاذ القرارات»

وقد قدم في هذا الخصوص اطاراً نظرياً إدارياً يختلف تماماً عن المناهج التقليدية السائدة، عندما أعتبر القرار المحور الأساسي في العلوم الإدارية، ويمكن إجمالاً التوكيد على أن المدخل الموقفي أو الشرطي (Contingency Approach) في اتخاذ القرارات الإدارية يؤكد بشكل واضح على دور البيئة الخارجية وتأثيرها بشكل كبير في القرارات المتخذة. فالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والإدارية تلعب كلها أدواراً كبيرة ومتفاوتة في عملية اتخاذ القرار.

ومن هنا يتضح بأن القرار ذو صلة تفاعلية متكاملة بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي والسلوكي للفرد، من ناحية، وبين المتغيرات البيئية (الخارجية) من ناحية أخرى، هذا خاصة وأن التكوين النفسي للفرد يمكن أن يصور بالشكل التالي ليعبر عن المواقف التي تميز الفرد إزاء المشاكل القائمة.

شكل رقم (أ1 - 1)

نموذج التنظيم النفسي للفرد



لذلك يبرز في عملية اتخاذ القرار الدور الأساسي للذات الإنسانية، ومدخلاتها (الوراثية والمكتسبة) من خلال العوامل البيئية والاجتماعية والنفسية والثقافية، ومن هنا تكمن الرؤيا الواضحة في عملية الاندماج والتفاعل والتكامل بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر بشكل كبير في سلوك الفرد. كما أن هذه الاسهامات من شأنها أن تؤدي إلى استجلاء مواقف النضج الفكري والفلسفي، التي من شأنها تأطير حركة النهوض العلاجي الدائم للمواقف والمشكلات التي يتعرض لها الفرد والجماعة في ظل المتغيرات المختلفة. فالنضج الواعي للمرتكز الفكري وقاعدته الفلسفية قادرة على اعطاء صورة صادقة وواضحة عن إمكانية التنبوء (Forecasting) بما ينطوي عليه الموقف (Situation) إزاء حالة مستقبلية بقدر محدود من المخاطر (Risks)، طالما تتعلق دائرة المجهول وحالة اللاتأكد بالاطار المبدي والفكري الذي يشكل قاعدة الحركة الفاعلة في السلوك الإنساني ومحاولات توجيهه.

ومن هنا يتضح بجلاء أن القرار العلمي الرشيد يشكل علاجاً مرحلياً للمشكلات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية القائمة، وليس عمقاً سوقياً (استراتيجياً) على المدى

البعيد، طالما أن العلاقات الإنسانية ذات أبعاد متحركة (ديناميكية) بنتابها التغيير والتطور المستمرين في جميع الافاق والأبعاد. وتتجلى في القرارات المتخذة غالباً تحقيق صيغ الرضا أو القبول في المرحلة التي يتخذ بشأنها القرار، وهي ليست الصيغة المثلى أو الفضلى في معالجة المشكلات أو الظواهر، كما أفرزتها النظريات الاقتصادية التقليدية.

وتؤكد حالة الممكن والرضا والقبول بالقرارات المتخذة نجاح النضج السلوكي والإنساني الحديث في التعامل مع العنصر البشري. هذا فضلاً عن توكيد مبدأ المرحلية في القبول، من ناحية، والتغير الجزئي أو الكلي للقرار المتخذ على المدى السوقي (الاستراتيجي) للمنظمة، من ناحية أخرى كل ذلك في ضوء الطموح المتوقع والتطلع لافاق التغير المستمر في العلاقات الإنسانية السائدة بشكل عام.

المبحث الثاني

أنواع القرارات

يقوم المدير، خلال ممارسته للعمل الإداري، باتخاذ العديد من القرارات التي تتباين من حيث أثرها على المنظمة وأهميتها والمتغيرات المطلوب دراستها عند اتخاذ القرارات فهناك القرارات البسيطة التي لا تتطلب جهداً أو وقتاً طويلاً عند اتخاذها، مثل القرارات المتعلقة بتحديد الرواتب لموظف جديد، أو اصدار العلاوة السنوية أو منح الاجازات الاعتيادية أو المرضية. وهناك القرارات التي تتسم بطابع استراتيجي يتعلق بقيام المنظمة بتأسيس خط انتاجي جديد، أو إنشاء مصنع آخر لأغراض تكامل الانتاج مثلاً، مع ما هو قائم. إذ أن مثل هذا القرار يتعلق ببعد استراتيجي يرتبط بمسألة ديمومة المنظمة وإمكانية استمرارها في السوق أو فشلها في ذلك. والقرارات عادة تتطلب الاخذ بنظر الاعتبار المفاضلة بين بديلين أو أكثر، وهي عملية تعتمد أساساً على اختيار البديل القابل للتنفيذ (Lingenecker and Pringle, 1984 161 162).

ومن هنا يتضح بجلاء أهمية نوع القرار الذي يتخذه المدير ولذلك يلاحظ أن هناك تبايناً كبيراً بشأن القرارات التي يقوم باتخاذها المدير من حيث معالجتها المشكلة أو تعلقها بالبعد المرحلي أو الاستراتيجي للمنظمة المعنية ويمكن تبويب القواعد التي تتخذ على أساسها أنواع القرارات كما يأتي

1 ـ القرارات حسب درجة أهميتها.

2 ـ القرارات المرحلية أو التعبوية (التكتيكية) أو التشغيلية، والقرارات السوقية (الستراتيجية).

3 ـ القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة

4 ـ القرارات الفردية، والقرارات الجماعية

5 ـ القرارات المنظمة والقرارات الشخصية

6 ـ القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها.

أولاً : القرارات حسب أهميتها

تتفاوت القرارات حسب درجة أهميتها من غير المهمة إلى الأساسية. فقرار استبدال سند حكومي بآخر مماثل له من قبل المصرف المستثمر في السندات هو قرار غير مهم، قياساً بدخول المصرف الأسواق الدولية الجديدة للسندات. ومن بين المعايير المستخدمة في تحديد أهمية القرار ما يأتي

أ ـ النتائج التي تترتب على تحقيق أهداف المنظمة، بسبب اتخاذ القرار.

ب ـ عدد الأفراد العاملين في المنظمة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ، فكلما زاد عددهم كلما زادت أهمية القرار.

جـ ـ حجم الأموال المطلوب استثمارها بسبب القرار، أو أثر القرار على الموارد المالية للمنظمة عموماً.

د ـ الضغط الزمني (Time Pressure) المفروض على عملية اتخاذ القرار، إذ أن الإلحاح في اتخاذ القرار يكسبه أهمية أكبر وأسبقية أعلى قياساً بالقرار الذي يمكن التريث في اتخاذه.

هـ ـ مدى تكرار القرار، إذ أن القرارات المتكررة هي أقل أهمية من القرارات الاستثنائية.

و ـ درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير، بعد اتخاذها من غيرها، من حين أن الأخرى تولد اثاراً يصعب تبديلها، لأنها تتخذ على مفرق طرق تحدد فيها مسيرة المنظمة لاحقاً

ثانياً القرارات التعبوية أو المرحلية (التكتيكية) والقرارات السوقية (الستراتيجية)

تمثل القرارات التكتيكية والستراتيجية واحدة من أهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة. حيث تمثل القرارات الستراتيجية العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة أو العريضة للمنظمة، في حين أن القرارات التكتيكية تمثل تجزئة القرارات ستراتيجية

إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد، ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، لكنها في اطار نفس الاتجاه العام للمنظمة.

ثالثاً القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها واتخاذها يومياً قس المنظمة، بحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير بها نظراً لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني (رتيب) في الأداء. ومن الأمثلة على هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في اطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنح الاجازات الاعتيادية أو المرضية أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تحصل في مدد زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهداً معنياً من التفكير، إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلفاً اضافية. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد، أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتوجات جديدة إلى الأسواق. ولذلك غالباً ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الاستراتيجية للمنظمة، خصوصاً القرارات ذات العلاقة بمستقبلها كما تلعب القيادة الإدارية في المستويات العليا دوراً أكبر من انضاج واتخاذ هذه القرارات نظراً لعلاقتها بمستقبل المنظمة. ثم أن جزءاً مهماً من وقت إدارة المنظمة يخصص لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى قرارات مبرمجة، بسبب الخبرات المتراكمة في اتخاذها وتنفيذها ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

شكل رقم (11 - 2)

مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

ت	القرارات غير المبرمجة	ت	القرارات المبرمجة
1 -	غير متكررة أو روتينية (رتيبة)	1	روتينية (رتيبة) ومتكررة
2 -	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة وثابتة	2 -	الظروف مستقرة وثابتة نسبياً
3 -	البيانات غير مؤكدة نسبياً	3 -	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد
4 -	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبياً	4 -	الوقت والجهد المطلوب محدود
5 -	غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	5 -	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6 -	غير قابلة للتحويل في الغالب	6 -	غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
7 -	تتعلق بالبعد الستراتيجي للمنظمة	7 -	تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمنظمة

رابعاً القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرارات الفردية هي تلك القرارات التي غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن تستعين بمشاركة أو مشاورة العاملين والمعنيين بالقرار. ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة. أما القرارات الجماعية فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة أراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي في المنظمة.

خامساً القرارات المنظمية والقرارات الشخصية :

تمثل القرارات المنظمية مجموعة القرارات التي يتخذها المدير في اطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمنظمة وتجسيداً للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليمات أو الانظمة التي تسير في اطارها أما القرارات الشخصية فهي عبارة عن القرارات التي تعكس شخصية المدير، وميوله الذاتية، وخبرته الإدارية في ميدان العمل. ولا يمكن تخويل صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية، بينما يمكن تخويل صلاحية اتخاذ القرارات المنظمية إلى المستويات الإدارية الأخرى من المنظمة

سادساً القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها

تقسم القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات إلى ثلاثة أنواع هي

المؤكدة (أو في حالة التأكد) وذات المخاطر، وغير المؤكدة (أو حالة اللاتأكد) وهناك استمرارية بين الحالات الثلاث، أي أن الحدود بين التأكد والمخاطرة هي ليست قاطعة، وكذا الحال بين المخاطرة واللاتأكد. ففي حالة التأكد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة.

ولذلك فهو يتخذ القرار لتعظيم العائد منها. وعلى الرغم من أن المستقبل ليس مضموناً، ولكن بعض القرارات تقترب من حالة التأكد، مثل دعوة المدير احد مرؤوسيه للاجتماع به خلال الدوام الرسمي (ولو أن هناك احتمال مرض المرؤوس، أو انقطاع الكهرباء .)، بحيث أن المدير يتصرف وكأن الحالة مؤكدة.

أما في ظل حالة المخاطرة، فإن المدير يقوم بتطوير البدائل، ويحسب «احتمالات» تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل (والاحتمالات هي النسب المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة أو حدث ما، لو أن الفعل قد تكرر مرات كثيرة) ويمكن لشجرة القرار أن تساعد في حساب النتائج المحتملة من كل بديل.

أما في حالة اللاتأكد (عدم التأكد)، فإن احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل هي غير محددة (أو ربما أقل تحديداً من حالة المخاطرة). فإذا كان هناك عدد كبير

من العـوامل المؤثرة في القـرار، وكـانت العـوامل هذه غير مـتـشـابهة، أو كانت في حالة عـدم اسـتقرار شديد، فإن المدير يتخذ القرار معتمداً على حكمه، وخبراته السابقة، مع محـاولتـه، إن أمكن، وضع بعض التـصـورات عن احتمالات تحـقـيق النتـائج. كما قـد يـسـتـخـدم أسـاليب مـضـافة وخاصة اسلوب القرارات الجماعية، لتعزيز الخبرات والآراء المفيدة في اتخاذ القرار.

المبحث الثالث

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

أولاً الحاجة للمعلومات

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى المعلومات ذات الصلة بالقرار المطلوب توفيرها في الوقت المناسب. ويمكن تصوير المعلومات على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات. فهناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة الأولية وجودة المنتوج، المتمثل بالقرارات المتخذة ومن بين الشكاوي الشائعة للمدير شحة المعلومات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار. إذ كلما نمت وتطورت المنظمة وتعقدت عملياتها، كلما تزايدت حاجة المدير للمعلومات المرتبطة بالقرارات

ويحتاج المدير بوجه خاص إلى تلك المعلومات التي تعد أساسية وحاسمة في تحقيق نجاح المنظمة. كما يحتاج إلى المعلومات عن العوامل الأقل خضوعاً، أو غير الخاضعة، للسيطرة مثل التوقعات الاقتصادية للقطر ككل (المستوى العام للأسعار، حجم الاستخدام، الاسواق النقدية والمالية)، التطورات العالمية الاقتصادية والمالية والسياسية، توقعات نشاط القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، طبيعة المنافسة، التشريعات الجديدة ذات الصلة بعمليات المنظمة وعليه فإن نوعية القرارات المتخذة يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة عندما تتوافر المعلومات الدقيقة والملائمة التي يمكن الحصول عليها عند الحاجة، وليس بعد فوات الأوان.

ثانياً نظم المعلومات الإدارية

يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال نظام المعلومات في المنظمة. والأخير هو نظام لجمع البيانات عن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة، وتحويلها إلى معلومات تصلح لاتخاذ القرارات. فالفارق بين البيانات والمعلومات، إذن هو درجة صلتها بالقرار، وتهيئتها بالشكل والمحتوى المناسبين، لاتخاذ القرار، فالشق الداخلي (من عمليات المنظمة) لنظام المعلومات يجهز المعلومات المفيدة للمدراء لغرض توجيه العمليات اليومية، وكذلك لغرض تكثيف وتلخيص

المعلومات للإدارة العليا. أما الشق البيئي من نظام المعلومات فيدعم عملية التخطيط، وما يتفرع عنها من سياسات وذلك بالبحث عن البيئة عن تلك المعلومات التي تؤثر في المسار المستقبلي للمنظمة. وغالباً ما تكون البيانات البيئية أكثر عمومية، وأقل تحديداً من البيانات الداخلية.

ويتطلب نظام المعلومات ذاته، ممارسة وظيفة التخطيط لغرض زيادة فاعليته وكفاءته، ذلك لأن فقدان تخطيط المعلومات يؤدي إلى ارتباك كبير فيها. كما يحتاج هذا النظام إلى اسناد ودعم الإدارة العليا له لغرض انجاحه، واستفادة المدراء منه

ثالثاً الحاسوب والمدير

أدى التعقيد المتزايد في بيئة المنظمة إلى تعقيد عملياتها، وبالتالي إلى الحاجة لنظم معلومات متخصصة ومؤطرة. وقد قدم الحاسوب، (الحاسبة الإلكترونية)، أو الكمبيوتر (Computer) الخدمات المتزايدة في هذا الخصوص، وقبل استخدامه في الإدارة، كان المدير يجبر على اتخاذ القرارات بدون المعلومات اللازمة، لأن عمليات جمع وتنظيم المعلومات ذات العلاقة تتطلب الوقت الطويل والاطر الفنية غير المتوافرة.
وتكمن أهمية الحاسوب في قدرته على جمع وتنظيم وتصنيف المعلومات، وخزنها، واسترجاعها وإجراء الحسابات اللازمة بدقة التي كانت تأخذ وقتاً طويلاً في الماضي.

لقد استخدم الحاسوب في البداية في عمليات مسك الدفاتر وبعض العمليات المحاسبية. غير أن الإدارة المعاصرة أخذت توسع من الاستفادة منه في مختلف العمليات اليومية في المنظمة. بل أصبح الحاسوب في المنظمة المعاصرة بمثابة القلب النابض في نظام المعلومات. هذا إلى جانب ما يقدمه من مساعدات في القرارات الرتيبة (الروتينية) وغير الرتيبة. ولغرض قيام الحاسوب بمساعدة المدير في اتخاذ القرارات غير الرتيبة، فإنه يخزن ويسترجع البيانات، ويقوم بتصنيفها وعرضها على المدير (متخذ القرار) بشكل مناسب وواضح. ويستطيع الحاسوب اليوم، بمعية الأجهزة المساعدة له، عرض المعلومات مع الاشكال والرسوم البيانية، والايضاحية، بل وتغذية البيانات في اطار النماذج الرياضية المؤدية إلى اتخاذ القرار. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في مجال القرارات غير الرتيبة، حيث يوفر لها المنهجية وسبل التنفيذ الأمثل.

غير أن الدراسات الميدانية تشير إلى أن المدراء الذين لا يسهمون في تصميم نظام

المعلومات الذي يحتاجونه يواجهون صعوبات في فهمه، وقد يفقدون بالتالي الثقة به أو قد يقاومون استخدامه في اتخاذ القرارات وعليه فمن متطلبات نجاح دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات أن يضطلع المدير بمهمة تحديد احتياجاته الفعلية للمعلومات، لكي يأخذها المتخصص بتصميم النظام بنظر الاعتبار. هذا في حين أن الأخير يتولى مهمة تنسيق وتكامل النظام والموازنة بين الكلف والمنافع المتأتية منه، في اطار محددات عمل النظام. ولا بد من عملية متواصلة لتعريف المدراء بخصوصيات مدخلات ومخرجات النظام، بحيث يمكن التحام حلقاته بمتطلبات عمليات المنظمة

ومما لا شك فيه أن النظام المتكامل للمعلومات يؤدي إلى تنسيق العمل، وخفض كلفة المعلومات وتقليص الوقت المطلوب لاتخاذ القرار وقد لعب التطور الحالي في استخدام جهاز الكومبيوتر واعتماد (الانترنت) دوراً رئيسياً في توفير المعلومات واستخدامها بشكل فعال في عمليات اتخاذ القرار.

رابعاً محددات نظم المعلومات الإداوية

على الرغم من مزايا نظم المعلومات المستندة إلى قاعدة الحاسوب، فإن هناك بعض المحددات والمعوقات التي يعمل المدير الناجح في المنظمة على تفاديها أو معالجتها، ومن بين ذلك

أ ـ يتوقع بعض المدراء من الحاسوب أكثر من المطلوب. فالحاسوب يعالج البيانات المعطاة له ويصل إلى قرارات حسب قواعد محددة لاتخاذها، سبق تغذيتها له ضمن البرامج، أي أنه لا يفكر لوحده.

ب ـ هناك بعض نظم المعلومات التي تنتج حجماً كبيراً من المعلومات يفوق الحاجة لها، مما يعني اشغال المدراء بمعلومات مفصلة جداً وكثيفة لا يحتاجونها، كما يؤدي ذلك إلى استخدام الوقت بشكل غير كفوء.

جـ ـ يؤدي استخدام الحاسوب في بعض المنظمات إلى ارتفاع في كلف تشغيل نظام المعلومات بما يفوق المنافع المتأتية منه، خاصة عندما يكون الاستخدام في مجالات غير مهمة أو في اتخاذ قرارات تافهة. وقد أدخل العديد من المنظمات المعاصرة الحاسوب الصغير (Mini-Computer) لخفض الكلف وترشيد استخدام الحاسوب.

المبحث الرابع

نظريات اتخاذ القرار

تتباين الاتجاهات النظرية في اتخاذ القرار حسب الاطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد المشكلة موضوع البحث كما تسهم أيضاً في تحديد البدائل المختلفة للمعالجة المستهدفة ويتم عادة تحدد الاطر الفكرية حسب سياقات أو إجراءات الباحثين والمتخصصين وما توصلوا إليه من خلال الدراسات والبحوث النظرية والميدانية من قواعد مستجدة، بعد استقراء ومعالجة المشكلات الرئيسية، وطرح البدائل المنسجمة مع تحقيق أهداف المنظمات. ومن أشهر نظريات اتخاذ القرارات ما يأتي حسب تعاقبها تاريخياً، وبشكل تقريبي.

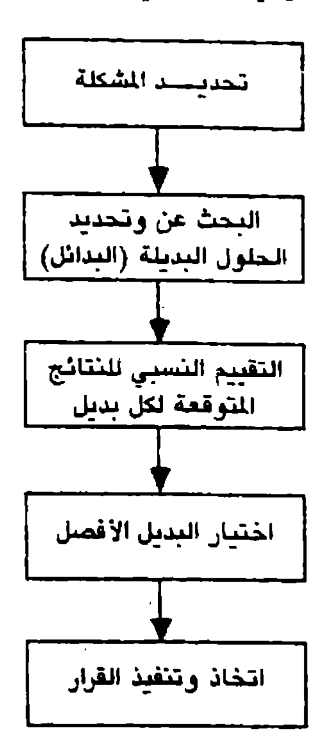
أولاً النظريات التقليدية (الكلاسيكية) والمعدلة

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي، أو ما يطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي (Economic Man) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد (Rationality). ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند اتخاذه القرار تعظيم (Maximization) الربح أو العائد أو المردود مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة، في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم.

ويعتمد هذا الاتجاه على الافتراضات القائمة على أساس قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق، وقابليته في الوقت ذاته على حصر جميع البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلاني ورشيد. هذا اضافة للقابلية الذاتية للفرد في المقارنة بين البدائل المختلفة، ثم اعتماد الفرار الرشيد أو الامثل. غير أن هناك عدداً من التعديلات التي ادخلت في النموذج التقليدي لغرض جعله أكثر قدرة على التطبيق. ولذلك فإن النموذج «التقليدي المعدل» في اتخاذ القرارات يعتمد المراحل الآتية في معالجة المشكلة.

شكل رقم (11 - 3)

النموذج التقليدي الكلاسيكي المعدل في اتخاذ القرار



ومن هنا يتضح بأن المراحل الأساسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، على وفق الفكر التقليدي المعدل، هي على الوجه الآتي

1 ـ تحديد المشكلة

يمكن تعريف «المشكلة» على أنها الفارق بين ما هو قائم أو كائن، وبين المطلوب، أو ما يراد أن يكون. وهذا يعني معرفة الفارق بين الواقع وبين الاهداف، وتحديد الأسباب وراء ذلك، التي قد تكون الكفاءة أو الخلل في العمليات، أو الفرص التي لا بد أن تستنفد. وقد يكون ظهور المشكلات اعتيادياً، أو انفجارياً، تبعاً لظروف عمل المنظمة وإدراتها. كما قد تظهر بعض المشكلات بسبب تبني الاهداف الجديدة، في حين أن حالات أخرى تتطلب التبصر والتمعن لاكتشاف المشكلات الفعلية، بسبب بعض الغموض الذي يكتنفها.

وتشمل البيانات اللازمة لتحديد مشكلة البيانات التاريخية والبيانات التخطيطية أو النقد الموجه لأداء المنظمة من قبل الغير وقد تكون المشكلة، في بعض الاحيان مظهراً من مشكلة أعمق أي أن المشكلة المدرجة حالياً قد لا تكون المشكلة الحقيقية فقد يكون الدوران العالي للموظفين (Employee Turnoover) مظهراً لمشكلة أعمق أساسها العيوب في سياسة المنظمة في مجال المكافأة والترقيات (الترفيعات). وهذا يعني أن الإدارة لا بد أن تقوم بصورة متواصلة لاستخلاص المشكلات الحقيقية، لغرض التوجه لمعالجتها ومن بين العقبات في هذا السبيل عدم اعتراف بعض المدراء بوجود المشكلة، أو شعورهم بأن العلاج هو أسوأ من المرض، أو بتأخير اتخاذ القرار المطلوب

لقد افترض النموذج التقليدي في اتخاذ القرار بأن المدير قادر دائماً على تحديد المشكلات بكل أبعادها ومتغيراتها، رغم أن قدرات الفرد الذاتية محدودة، وقد لا يستطيع رصد المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث.

2 ـ البحث عن تطوير الحلول البديلة

بعد أن يحدد متخذ القرار المشكلة وأبعادها فإنه يتوجه للبحث عن الحلول البديلة أو البدائل (Alternatives)، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وارتفعت كلفتها، كلما كرس وقت أطول للبحث عن البدائل وتطويرها وغالباً ما يتجه المدير، كمتخذ للقرار، إلى تجربة «البدائل المعروفة» أولاً، أي تلك التي استخدمت في مواقف مشابهة فإن لم تكن مجدية، فإنه يتوجه إلى البحث عن بدائل جديدة. وفي البحث عن البدائل الجديدة، يواجه متخذ القرار مقيدات (Constraints) معينة، تؤلف عقبات تحول دون اختيار بعض البدائل ومن أهم هذه المقيدات الوقت والمال فبعض القرارات لا بد أن تتخذ بوقت قصير، وبعضها يحتاج إلى أموال تفوق قدرة المنظمة وهناك مقيدات أخرى مثل تلك التي تفرضها الإدارة العليا أو التي تحددها التشريعات والمتطلبات التكنولوجية والظروف الاقتصادية، والقدرات المتوافرة والعادات، والمصالح وعدم التوافق مع أهداف المنظمة، والنقص في المعلومات، وغيرها ولا بد أن يكرس اهتمام خاص للعامل (العنصر) المحدد (Limiting Factor) الذي يقف في طريق تحقيق هدف معين، إذ أن تشخيص ذلك العامل يجعل متخذ القرار يوجه جهوده للقرارات التي لا تتجاوز

العامل المحدد (مثلاً مبلغ معين من المال، قابليات إدارية معينة، طاقات انتاجية معينة .).

3 ـ التقييم النسبي للنتائج المتوقعة لكل بديل

ترابط هذه العملية مع سابقتها ويبرز في التقييم عاملان احدهما مدى كون البديل قابلاً للتطبيق في ضوء أهداف وموارد المنظمة، وثانيهما قدرة البديل على حل المشكلة المطروحة. وقد يكون البديل «منطقياً» ولكنه غير مجد أو غير نافع. وتتطلب شروط «الرشد» أو «العقلانية» أن يكون متخذ القرار قادراً على التنبوء بنتائج كل بديل قيد البحث، ولكنه بسبب المعلومات المحددة عن المستقبل، فإنه يعمل على جمع الحقائق والبيانات ذات العلاقة، والضرورة للقرار مع محاولة فحصها وتحديد أهميتها أو وزنها أو تقدير احتمالات تحققها، وتؤخذ بنظر الاعتبار مصالح التقسيمات المختلفة في المنظمة، إذ قد يكون بديل ما في صالح قسم معين وفي غير صالح قسم اخر

وهناك بعض الأساليب التي تساعد متخذ القرار في عملية التقييم منها

أولاً أخذ العوامل القابلة للتكييم (مبالغ من المال، ساعات عمل، كلف) وغير القابلة للتكييم (الشهرة، الروح المعنوية، الرضى .) بنظر الاعتبار.

ثانياً استعمال التحليل الحدي (Marginal Analysis) في المقابلة بين الإيراد والكلفة (نقطة تعادل الإيراد الحدي والكلفة الحدية)، في اطار التحليل الاقتصادي للنتائج المتوقعة من البدائل.

ثالثاً استعمال تحليل الكلفة المنفعة (Cost-Benefit Analysis) وذلك في المواقف التي تكون فيها نتائج البدائل أقل وضوحاً.

4 ـ اختيار البديل الأفضل

تعد هذه الخطوة القمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه في هذا الخصوص. وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة (المحتملة)، ومقارنتها مع الاهداف أو المعايير المنبثقة عنها. ويؤكد الفكر التقليدي على ضرورة «تعظيم» (Maximization) العائد أو المردود من اتخاذ القرار. ومن بين ما

يستند إليه متخذ القرار في اختيار البديل الأفضل ما يأتي

أولاً خبراته السابقة على أساس أن بعض القرارات كانت قد اتخذت بالماضي وجربت آثارها، ولو أن الماضي لا يتكرر بالضرورة في الحاضر أو المستقبل بسبب تبدل الظروف بصورة مستمرة.

ثانياً التجريب (Experimentation) مثل تجربة تسويق عينات من سلعة معينة في أسواق محددة، وتجربة سياسية تسعير جديدة ثم دراسة نتائج ذلك.

ثالثاً البحث والتحليل، وهو يتطلب تجزئة المشكلة إلى عناصرها أو عواملها الملموسة وغير الملموسة، واختيار البديل الأفضل في ضوء ذلك.

5 ـ تنفيذ القرار

لا بد لمتخذ القرار من متابعة نتائج تنفيذ القرار لمعرفة جدواه ومجالات ايجابياته وسلبياته للافادة منها في اتخاذ القرارات في المستقبل. ويعتمد التنفيذ على قبول القرار من قبل المعنيين، المرووسين منهم والعاملين في الاقسام الأخرى ذات العلاقة بالقرار.

ومن هنا يتضح قصور النظرية التقليدية، حتى بعد تعديلها، في استجلاء المشكلات الإنسانية التي تواجهها المنظمات المختلفة في اطار العديد من المجتمعات والبيئات الاجتماعية. ويكمن القصور النظري في الفكر التقليدي في اعتماده على افتراض الرشد (أو العقلانية) في الوصول للقرار الأفضل في معالجة المشكلات. وفي ضوء الواقع الموضوعي، يمكن القول بأن التفكير في المعالجة واتخاذ القرار اصبحا لا ينسجمان مع طبيعة البناء الفكري للإنسان والمتغيرات البيئية والوراثية هذا اضافة إلى العديد من الدوافع اللاشعورية التي تفرزها هذه المتغيرات بالتأثير على القرار المراد اتخاذه وتجعله ليس القرار الافضل بل القرار الممكن ضمن المتاح من المعلومات والمعارف المتوافرة في المدة الزمنية التي يتم اتخاذ القرار خلالها.

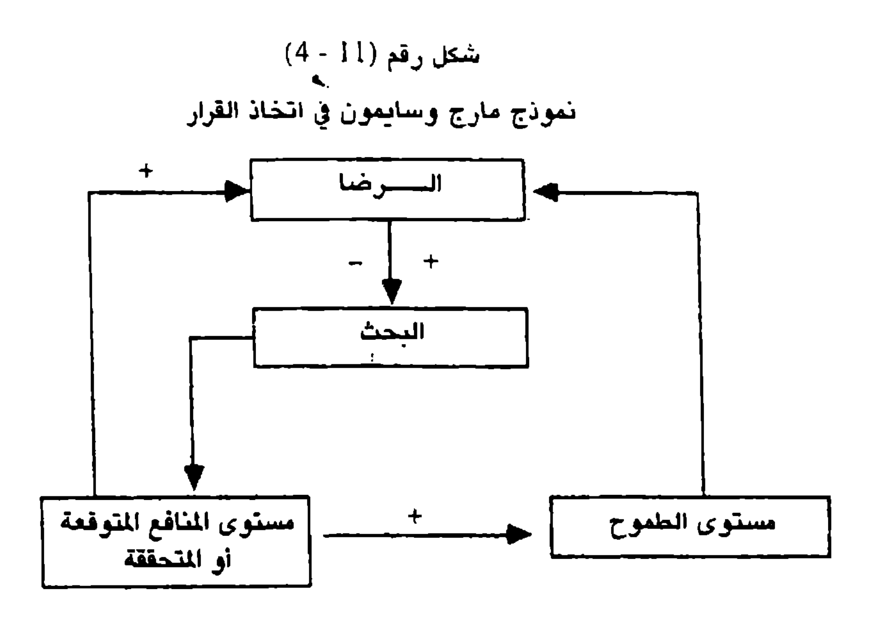
ثانياً النظريات السلوكية (الإنسانية)

انطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الافتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية. ونظراً لكون الانسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة

لمعالجة المشكلات القائمة، فإن ذلك يحد من منطقية التصرف الإنساني إزاء المشكلات ولذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة اتخاذ القرار. وقد سمي هذا الاتجاه في المنظور الفكري باتجاه «الرجل الإداري» (Administrative Man) وقد اعتمد هذا المنطلق الفكري بشكل كبير على حقيقة القابلية المحدودة للفرد في الوصول للقرار الأفضل (الذي يؤدي إلى تعظيم المردود) واتجاهه، عوضاً عن ذلك نحو القرار المرضي (Saticficing) ومن أشهر النماذج السلوكية في اتخاذ القرار نموذج مارج وسايمون (March and Simon)، الذي يمثله الشكل رقم (11 - 4) أدناه

شكل رقم (11 - 4)

نموذج مارج وسايمون في اتخاذ القرار



ويتضمن نموذج مارج سايمون أربعة مستويات أساسية في عملية اتخاذ القرار تنطوي على خمسة افتراضات أساسية تعبر عن طبيعة السلوك الانساني في مسألة اتخاذ القرار وهي

أ - كلما انخفض الرضا لدى الفرد، كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة.

ب - كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة.

جـ - كلما زاد مستوى القيم المتحققة، كلما زاد مستو يالرضا.

د ـ كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة، كلما زاد مستوى الطموح.

هـ ـ كلما زاد مستوى الطموح، كلما انخفض مستوى الرضا

ومن هنا يتضح بأن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن ولكن تبقى مسألة الطموح تشكل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني. وبزيادة الطموحات تنخفض مستويات الرضا لكي يصار إلى البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة وهكذا تبقى عجلة التفكير الانساني تنسجم مع حقيقة الرضا القائم بين حالات الممكن وحالات الطموح وتعد المحرك الكبير في اطلاق قابلية الإنسان وفاعليته في البحث والتحليل والتطوير المستمر ضمن تطلعات المستقبل المنظور.

ويعد هذا النهج السلوكي في اتخاذ القرار من أكثر المنطلقات النظرية تجسيداً لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد في اتخاذ القرارات الهادفة وفق منظور حركي (ديناميكي) يستوعب حقيقة الفرد وتطلعاته المستقبلية في التطور المستمر.

المبحث الخامس

شجرة القرارات

تعد شجرة القرارات احدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتم بدرجة أعلى من الدراسة، وبالتالي النجاح، وذلك عند المفاضلة بين البدائل المتاحة، في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع فهو، لذلك أسلوب علمي في التوصل إلى حل المشكلات والسير بالمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها.

وتستند شجرة القرارات إلى نظرية الاحتمالات، من حيث حساب كل حدث، ووزنه بنسبة احتمال حصوله ومن المعروف أن مجموع الاحتمالات لكل مجموعة بدائل يساوي واحد عدد صحيح، أو (100%).

مثال تطبيقي :

ارادت منظمة (منشأة) طرح منتوج جديد في الأسواق، وبلورت بديلين لتنفيذ ذلك :

البديل الأول

شراء معدات جديدة دائمية، وذلك باستثمار مبلغ (2000000) ديناراً

البديل الثاني :

اعادة تنظيم المعدات الحالية وبشكل مؤقت وذلك باستثمار مبلغ (100000) ديناراً

وتضمنت الدراسة كذلك صياغة النتائج المتوقعة من كل بديل، ووزنها بنسب أحتمال تحقيقها. ويمكن بهذا الخصوص استخدام الشجرة المبسطة للقرارات (Decision Tree) أو شجرة قرارات اعقد، تبعاً لإمكانية صياغة أغصان الشجرة، وفروع تلك الاغصان

أولاً : الشجرة المبسطة للقرارات :

يمكن بلورة نتائج كل من البديلين أعلاه باستخدام الشجرة المبسطة للقرارات وعلى النحو الآتي (Koontz, et.al., 1980 : 263 - 266)

أ ـ البديل الأول :

يتضمن البديل الأول النتائج المحتملة الاتية

1 ـ نجاح المنتوج، بمبيعات عالية، وبارباح سنوية قدرها (1000000) ديناراً لمدة خمس سنوات، باحتمال (0.6).

2 ـ تحقيق مبيعات واطئة، وبأرباح سنوية قدرها (200000) دينار، ولمدة خمس سنوات، باحتمال (0.2).

3 ـ فشل المنتوج، وتحقيق خسارة بمبلغ (2000000) دينار خلال السنة الأولى، باحتمال (0.2).

ب ـ البديل الثاني

يتضمن البديل الثاني النتائج المحتملة الاتية

1 ـ نجاح المنتوج، بمبيعات عالية، وبارباح سنوية قدرها (200000) ديناراً لمدة خمس سنوات، باحتمال (0.6).

2 ـ تحقيق مبيعات واطئة، وبأرباح سنوية قدرها (50000) دينار، ولمدة خمس سنوات، باحتمال (0.2).

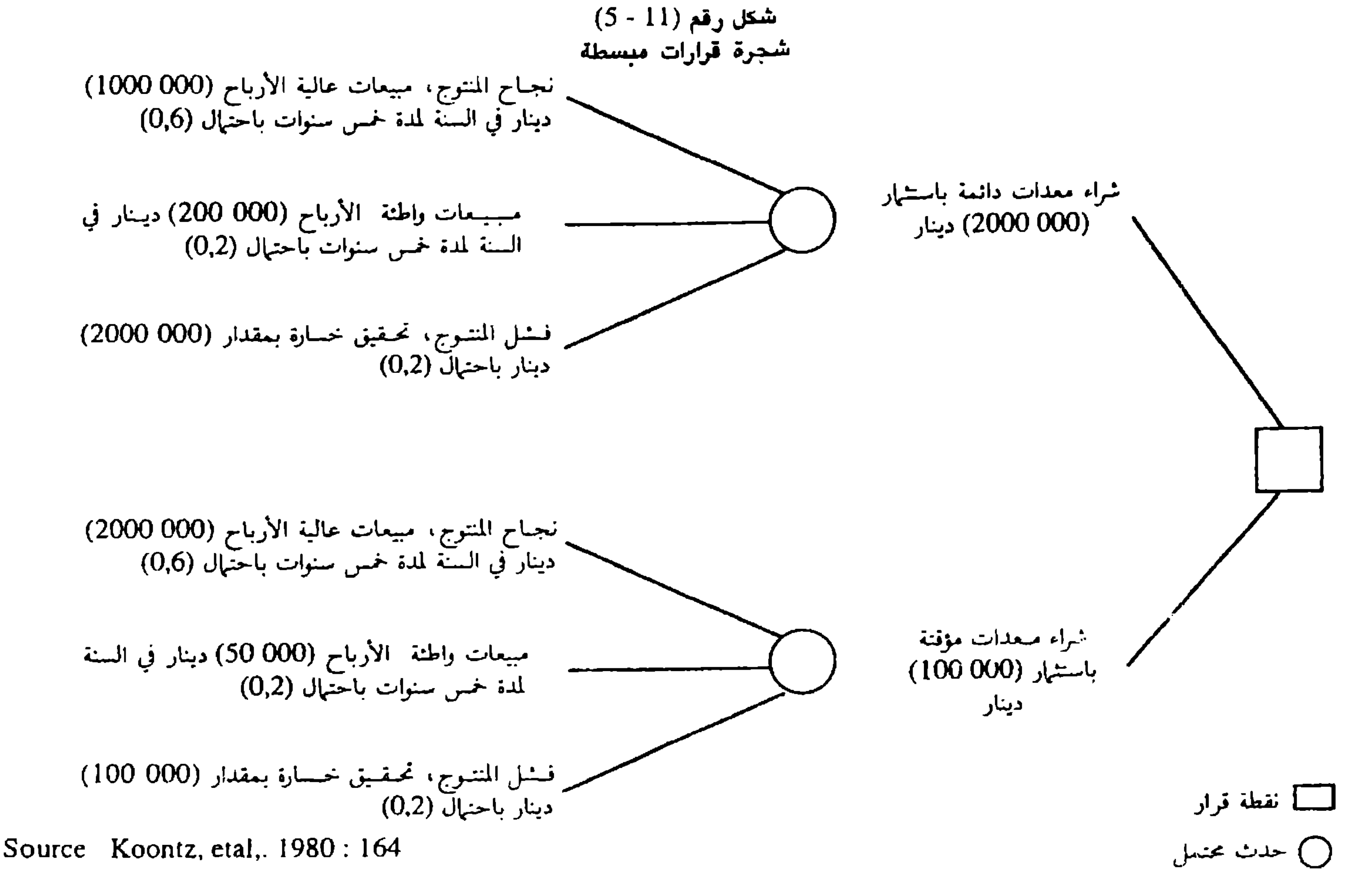
3 ـ فشل المنتوج، وتحقيق خسارة بمبلغ (100000) دينار خلال السنة الأولى، باحتمال (0.2).

وباستخدام الشجرة المبسطة للقرارات، شكل رقم (11 - 5) والجدول رقم (11 - 6) الذي يشير إلى كيفية الحل، يظهر أن البديل الأول يأتي بعائد متراكم لمدة خمس سنوات على رأس المال المستثمر بمقدار (140%)، أي بمتوسط سنوي قدره (28%) هذا قياساً بنسبة (630%) و (126%) على التوالي بالنسبة للبديل الثاني. وقد اهملت هنا، لغرض التبسيط متغيرات أخرى، وخاصة توقيت الحصول على العوائد (الذي يتراوح من سنة واحدة إلى خمس سنوات)، وكلفة الحصول على الاموال (سعر الفائدة).

ويظهر من شجرة القرارات هذه أن البديل الثاني هو أفضل من الاول، من حيث

«نسبة العائد» غير أن البديل الاول يأتي بمبلغ مطلق من العاد قدره (2.80) مليون دينار قياساً بـ (0.63) مليون دينار للبديل الثاني. ولو كانت كلفة رأس المال منخفضة والأموال اللازمة متوافرة، فإن البديل الأول هو أفضل من الثاني. ومن الملاحظ أن المقارنة على أساس «نسبة العائد على رأس المال» لا تأخذ بنظر الاعتبار «حجم» الاستثمار.

شكل رقم (11 - 5)
شجرة قرارات مبسطة



Source Koontz, etal,. 1980 : 164

جدول رقم (11 - 6)

كيفية حساب نتائج البدائل في شجرة قرارات مبسطة

	ألف دينار
البديل الأول : شراء معدات دائمة :	
أ ـ نجاح المتوج، مبيعات عالية، باحتمال 0,6 0,6 x سنة 5 x 1000 000 =	300
ب ـ مبيعات واطئة باحتمال 0,2 0,2 x سنة 1 x 2000 000 =	200
جـ ـ فشل المتوج بتحقيق خسارة باحتمال 0,2 0,2 x سنة 1 x 2000 000 =	400 (-)
المجموع	2800
النسبة المئوية للعائد المتراكم لخمس سنوات على رأس المال = $\frac{2800}{2000}$ متوسط العائد السنوى على رأس المال 14% ÷ 5 سنة =	%140 %28
البديل الثاني : إعادة تنظيم المعدات مؤقتاً	
أ ـ نجاح المتوج، مبيعات عالية، باحتمال 0,6 0,6 x سنة 5 x 200 000 =	600
ب ـ مبيعات واطئة باحتمال 0,2 0,2 x سنة 1 x 50 000 =	50
جـ ـ فشل المتوج بتحقيق خسارة باحتمال 0,2 0,2 x سنة 1 x 100 000 =	20 (-)
المجموع	630
النسبة المئوية للعائد المتراكم لخمس سنوات على رأس المال = $\frac{360}{100}$ متوسط العائد السنوى على رأس المال 630% ÷ 5 سنة =	%630 %126

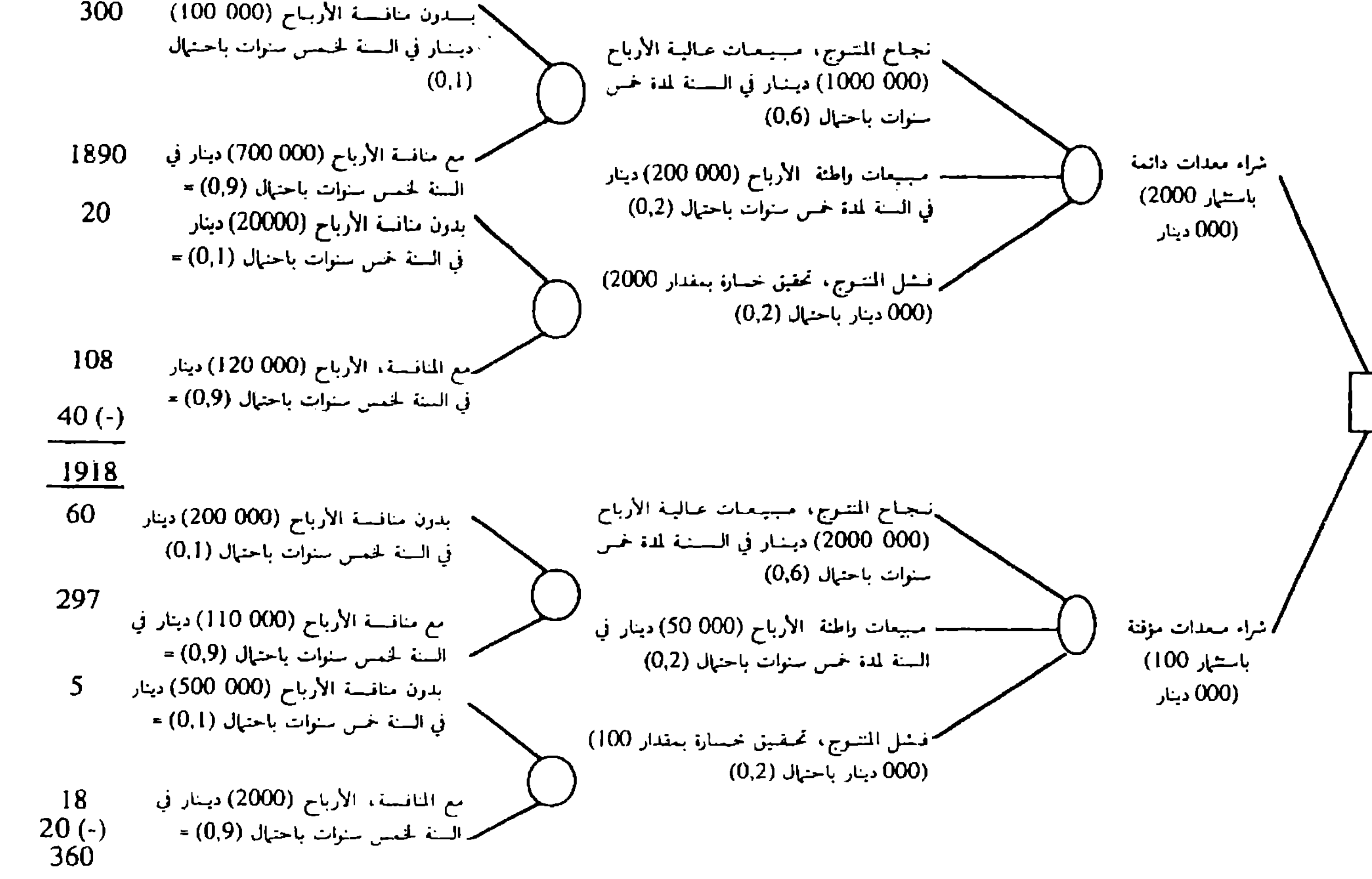
ثانياً الشجرة الاعقد للقرارت

يعكس الشكل رقم (11 - 7) وكيفية التوصل إلى الحل في الجدول رقم (11 - 8) نوعاً أعقد من شجرة القرارات. فقد أدخل هنا متغير جديد هو وجود المنافسة أو عدم وجودها، وتفرعت النتائج إلى فرعين جديدين في كل حالة (منافسة/ بدون منافسة) عدا حالة الخسارة (وهي بحالة واحدة).

وبالعودة إلى الشكل والجدول يتضح أن البديل الثاني هو أفضل من الأول على أساس نسبة العائد على الاستثمار، لأنه يحقق عائداً قدره (99%) لخمس سنوات أو (19.8%) كمتوسط سنوى هذا بالمقارنة مع (360%) و (72%) على التوالي بالنسبة للبديل الثاني. غير أنه لو أخذ العائد كمبلغ مطلق لكان البديل الأول أفضل أي (1.918) مليون دينار قياساً بـ (0.360) مليون دينار. فلو كانت المبالغ المطلوبة متوفرة وسعر الفائدة مناسباً لاختيار المنظمة البديل الأول، بسبب عائده المطلق الأعلى

وبالاضافة إلى أسلوب شجرة القرار، هناك أساليب عديدة أخرى في حقل بحوث العمليات تساعد في اتخاذ القرار، مثل نظرية المباراة (Game Theory) ونظرية المحاكاة (Simulation Theory) ونظرية التفضيل (Preference Theory) وتحليل المخاطرة (Risk Analysis) وتحليل الكلفة ـ المنفعة (الفاعلية) (Cost-Benefit Analysis)

شكل رقم (11 - 7) : شجرة قرارات أكثر تعقيدا



جدول رقم (11 - 8)

كيفية حساب نتائج البدائل في شجرة قرارات العقد

	الف دينار
البديل الأول : شراء معدات دائمة	
أ ـ نجاح المنتوج، مبيعات عالية، باحتمال 0,6	
1 ـ بدون منافسة 000 1000 x 5 سنة x 0,6 x 0,1 =	300
2 ـ مع منافسة 00 700 x 5 سنة x 0,6 x 0,9 =	189
ب ـ مبيعات واطئة باحتمال 0,2	
1 ـ بدون منافسة 2000 x 5 سنة x 0,2 x 0,1 =	20
2 ـ مع منافسة 00 1200 x 5 سنة x 0,2 x 0,9 =	108
جـ ـ فشل المنتوج بتحقيق خسارة باحتمال 0,2	
000 2000 x 1 سنة x 0,2 =	400 (-)
المجموع	1918
النسبة المئوية للعائد المتراكم لخمس سنوات على رأس المال = $\frac{1918}{2000}$	%99
متوسط العائد السنوى على رأس المال %99 ÷ 5 سنة =	%19,8
البديل الثاني : إعادة تنظيم المعدات مؤقتاً :	
أ ـ نجاح المنتوج، مبيعات عالية، باحتمال 0,6	
1 ـ بدون منافسة 000 200 x 5 سنة x 0,6 x 0,1 =	60
2 ـ مع منافسة 00 110 x 5 سنة x 0,6 x 0,9 =	297
ب ـ مبيعات واطئة باحتمال 0,2	
1 ـ بدون منافسة 500 x 5 سنة x 0,2 x 0,1 =	5
2 ـ مع منافسة 00 200 x 5 سنة x 0,2 x 0,9 =	18
جـ ـ فشل المنتوج بتحقيق خسارة باحتمال 0,2	
100 x 1 سنة x 0,2 =	20 (-)
المجموع	360
النسبة المئوية للعائد المتراكم لخمس سنوات على رأس المال = $\frac{360}{100}$	%360
متوسط العائد السنوى على رأس المال %360 ÷ 5 سنة =	%72

الفصل الثاني عشر
التحفيز (الدافعية)

المبحث الأول

الدوافع والحوافز

أولاً مفهوم الدوافع وأنواعها

أ ـ مفهوم الدوافع

سبقت الاشارة (في المبحث الثالث من الفصل الخامس) إلى الدوافع، وذلك عند دراسة الفرد باعتباره أحد المكونات الأساسية للمنظمة. ولا بد من الاشارة هنا إلى الدوافع ثانية، ثم ربطها بالحوافز، بسبب العلاقة الوثيقة بين الاثنين داخل المنظمة، ولأن المدير يمارس وظيفة التحفيز (الدّافعية) لغرض توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. كما أن النظريات المنصبة على دراسة التحفيز، تعالجه من خلال البدء بالدوافع، ضمن سلسلة من الفعل وردود الفعل، وصولاً إلى النتائج المتوخاة

وقد حظي موضوع الدوافع باهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين، في شتى حقول المعرفة الإنسانية، لما تتسم به الدوافع من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المنظمة.

وبات الاهتمام بالدوافع لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابلها من الحوافز أو المكافآت القادرة على إثارة نوزاع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا عن العمل، وسبل تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الأداء، وتعظيم جوانب تلك الرغبة فيه، بل وحتى الانتماء إل بالمنظمة أصلاً وقد تعددت النظريات التي عالجت الدوافع، كما تعددت المداخل الفكرية لدراستها، ومنها (كما سبقت الاشارة إليه) مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية التعلم، المداخل المعرفية أو الإدراكية في علم النفس، نظرية صياغة الهدف، نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج

ب ـ أنواع الدوافع

تكمن صعوبة دراسة وتحديد الدوافع (بشكل يتفق حوله الباحثون والمتخصصون) في أنها عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر، وإنما يمكن معرفتها من

خلال الاثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه ويمكن تقسيم الدوافع، بشكل عام إلى ما يأتي

1 ـ الدوافع الأولية

على الرغم من عدم وجود اتفاق شامل بين علماء النفس على تقسيم موحد للدوافع، إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود دوافع غير مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات النفسية والتي سميت بـ «الدوافع الفيزيولوجية، أو البيولوجية، أو الفطرية، أو الأولية» وغالباً ما تكون هذه الدوافع في مركز الصدارة من حيث أهميتها، كما وردت في نظرية ماسلو للحاجات وكذلك لدى العديد من نظريات الدوافع الأخرى. ومن أكثر هذه الدوافع شيوعاً، الجوع، والعطش، والحاجة إلى الحفاظ على النوع، والجنس، والأمومة الخ.

2 ـ الدوافع العامة

تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والثانوية (التي سترد أدناه). وقد تجاهلت نظريات الدوافع في الماضي أهميتها، غير أنها أصبحت الان، في ظل المفاهيم الحديثة الدوافع، من بين المتغيرات الاساسية التي تقترن بالسلوك المنظمي، وأكثرها أثراً في السلوك الانساني، وبمواقف محدودة، من بعض الدوافع الأولية والثانوية. وهي تشمل دوافع عديدة، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع، والعاطفة، والنشاط. وقد احتلت حديثاً أهمية متزايدة في دراسة السلوك الإساني في المنظمة.

3 ـ الدوافع الثانوية

الدوافع الثانوية هي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الانسان في المجتمع الحديث، لأن الدوافع الأولية لا تحرك سلوك الأفراد لوحدها في بالمجتمعات المختلفة، وإنما تلعب الدوافع الثانوية كذلك دوراً كبيراً في هذا الخصوص. وعلى سبيل التمييز بين الدوافع الأولية والثانوية، فإنه لا بد لكي يكون الدافع ثانوياً أن يكون مكتسباً من خلال التفاعلات البيئية التي افرزت أثره في توجيه سلوك الفرد. ومن هذه الدوافع

دافع الانتماء، ودافع القوة والسلطة، ودافع الامان، ودافع المركز الاجتماعي، ودافع الذات.

ومما لا شك فيه بأن الدوافع بأنواعها الثلاث تحدد سلوك الفرد نحو أداء عمل معين. إلا أنه من الصعوبة بمكان الاستدلال، من خلال ذلك السلوك، على نمط الدوافع التي توجه سلوك الافراد، فالافراد يتباينون في قيامهم بالسلوك حسب الدوافع المختلفة. وقد اشار هلكارد واتكسون إلى صعوبة الاستدلال على الدوافع الإنسانية من خلال ملاحظة سلوك الفرد، وذلك لعدة أسباب

أ ـ يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لاخر في ذات الحضارة.

ب ـ قد تعبر الدوافع المتشابهة عن أداء سلوك مختلف للأفراد.

جـ ـ قد تعبر الدوافع المختلفة عن أداء سلوك متشابهة للأفراد.

د ـ يمكن للدوافع أن تتخذ أشكالاً مضللة لتحديد السلوك الإنساني.

هـ ـ يمكن أن يعبر السلوك الواحد عن مجموعة من الدوافع المختلفة.

ولذلك يمكن القول بأن الدوافع غالباً ما تنطوي على العديد من الجوانب التي تتسم بالتعقيد الكبير في دراسة أبعادها وتحديد الجوانب المتعلقة بها إذ لا يمكن ايجاد العلاقة البسيطة والمباشرة التي يمكن التنبؤ بها، بشكل دقيق بين الدوافع والسلوك. ولكن تبقى الدوافع تلعب دورها الكبير في صياغة معالم السلوك الإساني في المنظمة، وتلعب في اطاره العام، دوراً أساسياً في تمكين الفرد من تحقيق أهدافه واشباع حاجاته المتنامية والمتنوعة.

ثانياً: طبيعة التحفيز والعلاقة بين الدوافع والحوافز

العنصر الأساسي في السلوك الإنساني هو ممارسة نشاط ما. بدنياً كان ذلك أم فكرياً وهذا يعني إمكانية النظر للسلوك الإنساني على أنه سلسلة من الأنشطة، مما يثير التساؤلات عن أي من أنواع النشاط يقوم بها الانسان، وفي أي وقت، ولماذا ؟ والسلوك الإنساني بهذا التصور، هو تحرك هادف أي أن الانسان يسعى لإنجاز تلك الأعمال التي تقودة لتحقيق شيء ما في حياته غير أن بعض الافراد يعرفون أهدافهم، في

أن الاخرين قد لا يستطيعون تحديدها بدقة. وهنا تبرز مهمة المدير في المنظمة في قدرته على تحفيز الافراد للعمل باتجاه تحقيق أهدافها أو الأهداف الفرعية لتقسيماتها. وهذا يتطلب منه تشخيص الدوافع التي تثير الافراد للعمل بهذه الاتجاهات، وبالتالي كيفية تحفيزهم من خلال اشباع تلك الدوافع. وكما يقول بارنرد (Barnard, 1939 84) فإن المشاركة في الاداء المنظمي يتدرجون من حيث الرغبة في الأداء، من الذين يتمتعون بالرغبة الشديدة، إلى الذين تصل رغبتهم إلى الصفر، إلى من ليست لديهم الرغبة في المشاركة، أو حتى الرفض أصلاً.

ويمكن تعريف «الحوافز» على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في اثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك باتاحة الفرص أمامه لاشباع الحاجات التي تحرك دوافعه (الجميعي 1987 350) فالفارق الأساسي بين الدوافع والحوافز إذن، هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف اشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح، أو أنه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمارسه المدير تجاه مرؤوسيه، ولا بد أن يراعي في استعماله التشريعات، والسياسات، والقيم، والعادات، والتقاليد في المنظمة وحولها.

ويرى برلسون وستاينر أن التحفيز (أو الدافعية) (Motivation) هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض اشباعها وبدرجات معينة، ودفع الافراد، من خلال ذلك الاشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء (Berelson and Stiener, 1964 240) وقد تكون الدوافع معقدة، أو حتى متضاربة. فالفرد يحس برغبات متنوعة لاقتناء السلع والخدمات (شراء مأكولات، التوفير لشراء سيارة، السياحة .) وقد تتضارب هذه الرغبات من حيث ترتيب أسبقية اشباعها في ظل محددات الدخل. وفي حين أن التحفيز يوجه لتحريك الدوافع واثارتها، فإن الحوافز هي المكافآت (المعنوية والمادية) المدركة، وهي أكثر تنسيقاً من الدوافع، وأكثر بلورة منها.

ويستطيع المدير أن يخلق نوعاً من البيئة المشجعة على بروز دوافع معينة قياساً بغيرها، لغرض محاولة اشباعها لدى المرؤوس.

ويرى هوكتس (Hodgetts, 1980 : 30) أن الدافعية (التحفيز) هي «القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل انجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الافضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية»

ولذلك يظهر بأن الدوافع ذات اتجاهين مترابطين هما قوة الدوافع وهدف تحقيقها، حيث أن الدوافع توجه الفرد نحو اشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. فالفرد الذي يسعى للحصول على المال، بحكم الحاجة مثلاً، (دافع) فإنه يقوم باختيار العمل الاضافي (هدف). وهكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل أو الأداء

وقد حدد سوترمستر (Sutermeister, 1969 8) الدوافع بثلاثة جوانب أساسية هي:

أ ـ ظروف العمل الطبيعية

وتتضمن جميع المتغيرات المحيطة بالعمل، من مستلزمات ضرورية مثل التجهيزات المكتبية، ومكان العمل، والاضاءة، والتكييف، والنظافة الخ التي ينبغي توافرها بالشكل الذي يسهم في تحقيق كفاءة أداء الافراد.

ب ـ حاجات الأفراد

وهي تمثل مختلف القوى الدافعة للفرد حيث أنها تؤثر في سلوكهم وإدراكهم بما يحيط بهم، أي أنها تلعب دوراً كبيراً في توجيه سلوك الفرد نحو اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة وتشمل حاجات الفرد المادية، حسب واحد من قواعد التبويب (كالمسكن، والطعام، والهواء، والجنس، والراحة، الخ) والحاجات الاجتماعية (الرغبة في التقارب مع الآخرين، وتحقيق المشاركة الوجدانية .) وكذلك الحاجات الذاتية (رغبة الفرد في اثبات قدرته على أداء العمل المكلف به، والشعور بالزهو، واعتراف الآخرين به وتشجيعهم نحو الاشادة بقدرته على االنجاز).

جـ ـ ظروف العمل الاجتماعية :

يؤدي توفير الظروف الاجتماعية المناسبة إلى تحقيق درجة عالية من اندماج الفرد مع الجماعة التي يعمل معها. وتشمل على جميع المتغيرات المتعلقة بالجماعات الصغيرة، وأنماط الاشراف، والقيادة، ودرجة الانسجام والتفاهم الذي يسود أجواء العمل المختلفة في المنظمة.

ومن هنا يتضح بأن المتغيرات الأساسية التي تلعب دوراً أساسياً في فهم الدوافع وكيفية تأثيرها في السلوك الإنساني، تتجلي بالحاجات (Need) والدوافع (Drives) والأهداف (Goals) وبالعلاقة المتفاعلة التي تربط بين هذه المتغيرات ومحصلة أثرها في تحفيز (Motivation) الفرد نحو أداء عمل معين.

المبحث الثاني

نظريات التحفيز وعلاقتها بالدوافع

لم تكن نظريات دوافع العمل حديثة العهد بل إنها مرت خلال مراحل متعاقبة من التطوير فقد اقترن أشهرها ظهوراً وانتشاراً بحركة الإدارة العلمية (Scientific Management). إذ كانت جهود فريدريك تايلر أول محاولة جادة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل. وقد تلتها، من حيث الظهور، حركة العلاقات الإنسانية التي هيمنت على الفكر الإداري منذ الثلاثينات من هذا القرن، وقد كانت نتاجاً للأبحاث التي اجريت في مصنع هوثورن. أما النظريات الحديثة لدوافع العمل فقد ظهرت بوضوح منذ الخمسينات من هذا القرن وقد تصدرتها، في القدم تاريخياً، نظرية ماسلو (Maslow)، والتي اطلق عليه «نظرية أو «سلم» ماسلو للحاجات»، ثم نظرية هرزبرك، التي اطلق عليها بـ «نظرية العاملين»، (أي عنصرين اثنين). أما النموذج الذي يعد أكثر حداثة في الظهور فهو نظرية التوقع لفروم. وهناك مجموعة أخرى من النظريات التي تناولت الدوافع بالدراسة والتحليل سبقت الاشارة لبعضها في الفصل الخامس، ويجري هنا تطوير طرحها، بعد ربطها، أو أقرانها، بالحوافز، بصورة متفاعلة.

أولاً النظريات التقليدية (الكلاسيكية)

تعد هذه النظريات أقدم المحاولات التي تناولت الدوافع والحوافز حيث أنها تمثل الأبعاد الفكرية التي أرسى قواعدها النظرية فريدريك تايلر عام (1912)، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية) أساساً. ويعد الاجر (المال) العائد الوحيد (أو الاهم) الذي يستهدف الفرد الحصول عليه. ذلك لأن الإنسان كائن اقتصادي ويسلك في حقول عمله السلوك العقلاني الرشيد الذي يحقق له أكبر العوائد الممكنة جراء قيامه بعمل ما. وقد ركز تايلر، بشكل واضح، على أن الانتاجية العالية (التي تسعى المنظمة لبلوغها) إنها تتحقق من خلال زيادة الأجر (الحافز المادي) الذي يدفع للفرد العامل كلما حقق زيادة فيها وعلى أساس هذا المنطلق النظري قام تايلر ببناء نظريته في حساب الأجر الذي يدفع لغرض تحفيزه

ثانياً : نظرية ماسلو وتعديلاتها اللاحقة :

أ ـ نظرية ماسلو

سبقت الاشارة لهذه النظرية (في المبحث الخامس من الفصل الخامس) حيث قام ماسلو (Maslow, 1943) بتحديد خمس مجموعات من الحاجات، المتعاقبة في السلم هي الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الامان، وحاجات الانتماء، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات (شكل 5 - 5 في الفصل الخامس).

ولم يستهدف ماسلو من خلال دراسته للحاجات وتحديدها بالصورة الهرمية اعلاه، تطبيقها على دوافع العمل في حينه، غير أن علماء الإدارة، مثل ماكروكر وليكرت، قاموا بتطبيقها على دوافع العمل بعد حوالي عشرين عاماً من ظهورها. وقد تعرضت نظرية ماسلو لعدد من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين، كما سيلاحظ لاحقاً.

ب ـ نظرية هول ونوكيم والتعديلات الأخرى في نظرية ماسلو

وفي دراسة أخرى قام بها كل من هول ونوكين (63 Hall and Naugain 1968) لمدة خمس سنوات، وجد أنه كلما تقدم المدراء في العمل في المنظمة، كلما قلت الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، وتطورت الحاجات الأخرى (الانتماء، التقدير، تحقيق الذات) التي تتصدر الأهمية وبمكانة بارزة.

جـ ـ نظرية ماكللند في الحاجات ودورها في التحفيز

حدد ماكلند (McLelland and Winter, 1973) ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية، هي الحاجة للقوة، والحاجة للإنتماء، والحاجة للإنجاز وأجرى العديد من البحوث لدراسة اثارها في التحفيز، وكما يأتي

1 ـ الحاجة للقوة (Need for Power) :

فالافراد الذين يحتاجون إلى التمتع بالقوة يهتمون كثيراً بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون عن مواقع القيادة. وهم يتسمون بقوة الشخصية، واللباقة، والاصرار والقدرة على فرض الرأي، كما يودون الظهور في المناسبات العامة.

2 ـ الحاجة للانتماء (Need for Affiliation)

الافـراد الذين يحتـاجون للانتماء لدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم ويودهم الاخـرون، ويسـعون لتفادي الابعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها. ولذلك فإنهم مـهـتـمـون باسـتـمـرار بوجـود علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين، ويرغبون في مسـاعـدة الآخـرين والتخفيف من حدة مشكلاتهم والتفاعل معهم، وفهمهم عن كثب وقرب.

3 ـ الحاجة للانجاز (Need for Achievement)

الأفـراد الذين يحتـاجون لتحقيق الانجاز يسعون دائماً لبلوغ النجاح، ولتفادي حالات الفـشـل كما أنهم يحددون لأنفـسـهم أهدافاً معتدلة (بين الصعوبة والسهولة)، وينظرون إلى تحـمل المخـاطرة بواقعية. وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز المهمات، والحصول عـلى المعلومـات عن الانجـاز المتـحـقق (التـغـذية العكسـيـة)، وتنعكس على تصرفـاتهم الحـركية وعدم الاستقرار، والرغبة في العمل لساعات طويلة

وعلى الـرغم من العـديد من الدراسـات والابحـاث التي تصـدت إلى نظرية مـاسلو للحـاجـات، من حـيث الدعم أو بيـان جـوانب الضـعف فـيها، إلا أنها لا زالت تحتل مكانة مـهـمـة في فـهم السلوك الانساني، حيث يتوجه الفرد نحو اشباع الحاجات الأكثر أهمية بالنسبة، تليها الحاجات التي تنمو بعدها، وصولاً إلى تحـقيق الاستقرار النفـسي والذهني للأفـراد. ولذلك فإن هذه الحـاجـات، مـهما كـانت كـيفية تعاقبها في التكوين الاجتماعي أو في الحـضـارات الإنسـانيـة المخـتلفة، تبقى ذات أثر قوي وفعال في توجه السلوك الإنساني نحو اشباعها.

ثالثاً نظرية العاملين (أو العنصرين الاثنين) (Two-Factor Theory)

قام فريد هرزبرج (Herzberg) وزمـيـلاه موسنر، وسنايدرمان (Mausner and Snyderman)، وخـلال الخـمـسـينات، بدراسـة مـيـدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد واندفـاعهم للعمل. وقد سميت هذه النظرية بـ «نظرية العاملين»، حيث نشرت نتائجها في مـؤلفـهم ذائع الصـيـت (The Motivation to Work) عـام (1959). لـقـد تناولت

دراستهم العديد من الأفراد، وفي مستويات مختلفة، ووحدات متباينة، بغية التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا. وقد تمخضت الدراسة، في بنائها الفكري، عن وجود عاملين اثنين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما

أ ـ العوامل الوقائية (Hygiene Factors) :

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل، والرواتب والأجور، وسياسات المنظمة، والعلاقة بالمشرفين والرؤساء، والزمان الوظيفي، والمكانة الاجتماعية وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص.

ب ـ العوامل الدافعة (Motivating Factors) :

وهي العوامل التي يشعر الفرد، من خلال اشباعها، بدرجة كم الرضا لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. وهي تتمثل بعوامل التقدم، والترقية، والمسؤولية، والتقدير، والشعور بالانجاز والاحترام، أيْ أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها. ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد

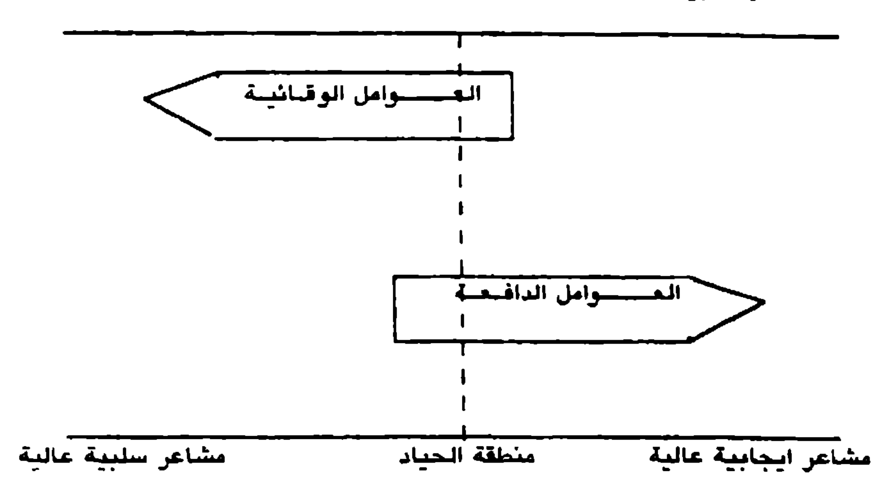
لقد كانت الإدارة، قبل ظهور هذه النظرية، تصب جل اهتمامها على معالجة حالة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم أو تحسين ظروف العمل. غير أن ما حصلت عليه الادارة من نتائج من ذلك لم يحقق الأهداف التي تبتغيها وبعد ظهور هذه النظرية، استطاعت الإدارة أن تلعب دوراً أوسع في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة.

وقد تعرضت نظرية هرزبرج (Herzberg)، مثل غيرها من النظريات الإدارية إلى النقد. ثم أن منهجية البحث التي اتبعها هرزبرج وزميلاه أشارت إلى وجود نقاط ضعف فيها، نظراً لأن عدداً من الباحثين توصلو إلى نتائج مخالفة عند قيامهم باتباع منهجية مختلفة. غير أنه على الرغم من المآخذ المشار إليها أعلاه، فإن النظرية اضافت افاقا نطويرية جديدة إلى الفكر الإداري، فاتاحت الفرصة لبروز دراسات لاحقة انصبت على تحديد درجات الرضا وأثره في الدوافع للعمل. كما أنها اسهمت في توسيع

المعـرفـة المنظمـية عن دراسة العمل ومحتوياته. ويوضح الشكل رقم (12 - 1) مقارنة بين العـوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرج.

شكل رقم (12 - 1)

مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزبرج



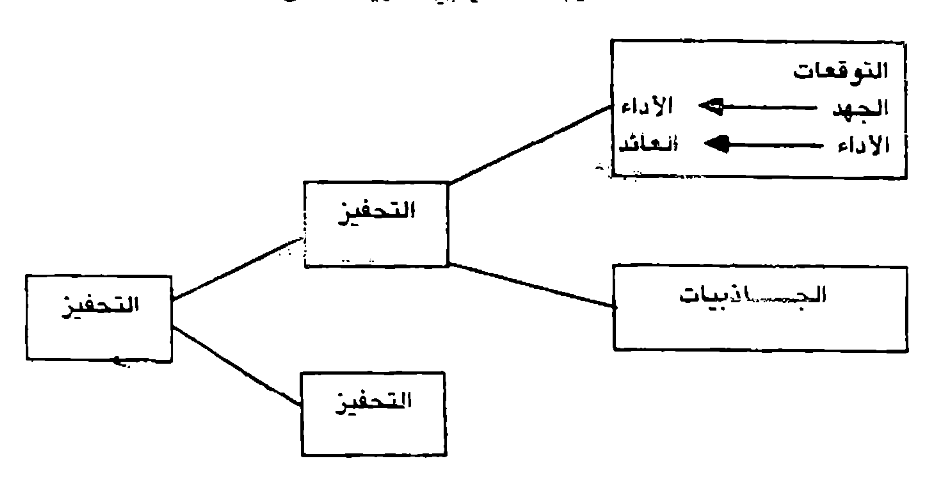
رابعاً : نظرية التوقيع (Expectancy Theory) :

أ ـ نظرية فروم

تعد نظرية فروم (Vroom, 1964) وتعديلاتها لاحقاً من قبل هاوس ووهبة (House and Wahba, 1972)، من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها. فهي مدخل عقلاني إلى التحفيز ويشير الشكلان رقم (12 - 2) و (12 - 3) إلى العلاقات الأساسية في هذه النظرية (Tosi, Rizzo and Carroll, 1986 : 242).

شكل رقم (12 - 2)

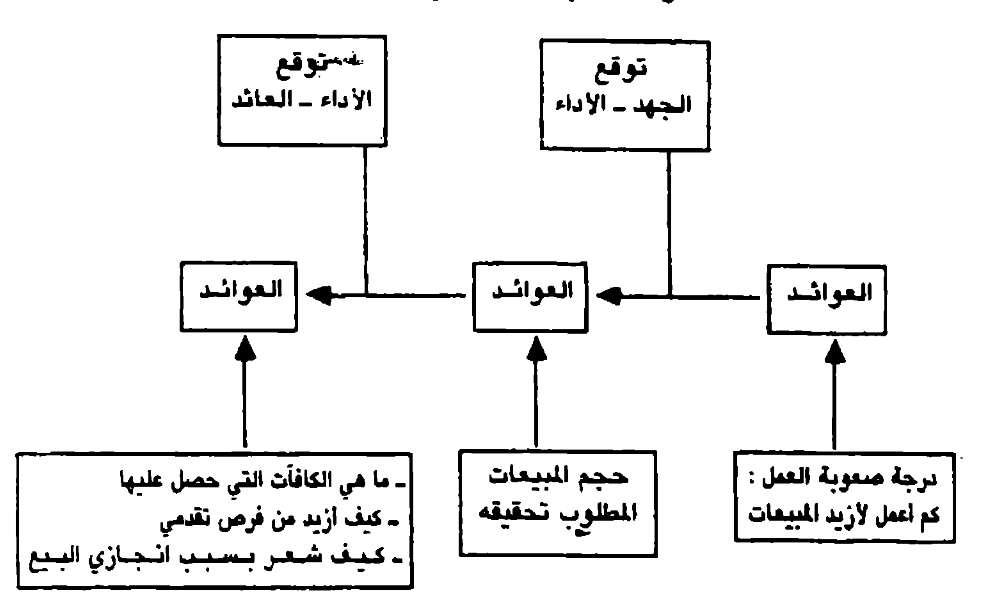
المفاهيم الأساسية في نظرية التوقع



وبموجب نظرية التوقع. فإن (الأداء = التحفيز × القابلية) (Performance Moti- vation X Ability) أي أن مستوى الأداء (جودة إداء فرد ما، لعمل ما) هو دالة لعاملين هما التحفيز والقابلية. إذ يرتبط هذا العاملان على أساس أن أحدهما مضروب بالاخر، لأن كليهما لا بد أن يتوافر لتحقيق الأداء وبعبارة أخرى، فإن عدم توافر أحدهما، لا يحق الأداء المطلوب. والمقصود بـ «التوقع» هنا التقدير الذي يتوصل إليه الفرد، أو حكمه بشأن احتمال تحقيق نتيجة (أو حدث) ما في المستقبل (وهو يتراوح بين صفر، وواحد) أما توقع علاقة الجهد بالأداء فهو معتقد (تصور) الفرد عن مستوى الجهد المطلوب بذله، وعن مستوى الأداء المتحقق جراء ذلك، هذا في حين أن توقع علاقة الأداء بالعائد هو معتقد الفرد عن العلاقة بين مستوى معين من الأداء، وبين تحقيق العوائد المترتبة عليه وأخيراً فإن الجاذبيات (Valencies) هي أنواع الرضا (أو عدم الرضا) الناشيء من العوائد، وهي التقدير الذي يتوصل إليه الفرد لمستوى السرور (أو العسادة) أو عدمه الناشيء عن العوائد (Tosi, Rizzo and Carroll, 1986 241 - 243).

شكل رقم (12 - 3)

توقعات الجهد - الأداء، والأداء - العائد



وبموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى، ويمكن القول بأن نظرية فروم (Vroom) وتعديلاتها اشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه. كما أكدت علي وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل. لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوى جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضله على سواه.

ب - نظرية بورتر ولولر :

تعد نظرية (أو نموذج) بوتر ولولر (Porter and Lawler, 1968) توسيعاً واكمالاً لنظرية التوقيع، كما في الشكل رقم (12 - 4) وقد اشارا إلى أن الجهد (وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما قيمة المكافات، والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتمال حصوله على المكافات بالفعل. وتتأثر (الطاقة المدركة) واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي فلو عرف الفرد أن

بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي، فإنه يستطيع وبدرجة أكبر، تخمين الجهد المطلوب، وتقدير احتمال الحصول على المكافأة.

وعليه فإن الأداء الفعلي للمهمة (لتحقيق الأهداف) يتحدد بمقدار الجهد المبذول. كما أنه يتأثر كذلك بقابلية الفرد (المعرفة والمهارة) لإنجازها، وإدراكه لطبيعتها (مدى إدراك الأهداف، والانشطة المطلوبة، والمكونات الأخرى للمهمة)

ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما المكافآت المستترة (أو الضمنية)، مثل الشعور بالانجاز، وتحقيق الذات والمكافآت الظاهرة، مثل المركز وظروف العمل. وهذا المكافآت معدلة بمنظار الفرد إلى معنى (المكافأة العادلة) تؤدي إلى الرضا (رضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة)

ويؤثر إنجاز الأداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة. كما يؤثر فيها صافي قيمة المكافآت (تغذية عكسية)

وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه، فإنه إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة، وليست مجرد سبب ونتيجة كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة).

شكل رقم (12 - 4)
نموذج بورترولولر في التحفيز

قيمة المكافآت
القدرة على انجاز مهمة ما
المكافآت العادلة المدركة
الجهـــد
انجاز الأداء
المكافآت المستترة
المكافآت الظاهرة
الرضـــا
الجهد المدرك احتمال المكافاة
إدراك المهمة المطلوية

المبحث الثالث

أساليب التحفيز

في ضوء دراسة نظريات التحفيز، لا بد من التوكيد على كيفية ترجمة معطياتها للمدير في المنظمة ومن بين ما يجب أن يطرح هنا ما يأتي

أولاً المقارنة بين الحوافز الايجابية والسلبية

على الرغم من الدراسات والبحوث الكثيرة التي أجريت حول الحوافز، فإن أنواع الثواب والعقاب ما تزال تؤلف مجموعة من الحوافز ذات الأثر القوي في المرؤوسين. وتبقى الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة، ولو أنها ليست الوحيدة في هذا المجال. غير أن أهميتها، كحافز إيجابي، تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، مثال ذلك منح العلاوات السنوية للعاملين بشكل آلي، وبدون التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد. ومما لا شك فيه أن الحوافز الايجابية هي أقوى أثراً في الفرد، من حيث تحقيق مستوى الأداء المطلوب، قياساً بالحوافز السلبية، لأن الإنسان يستجيب لها بدافع أقوى.

ومع ذلك، تبقى هناك مجموعة من الحوافز السلبية (مثل الخوف من فقدان الوظيفة، أو من فقدان الدخل الاعتيادي، أو من الحرمان من المكافآت الاضافية، أو تنزيل الدرجة، أو غير ذلك من العقوبات) ذات أثر رادع لدى العاملين في المنظمة. وتأتي أسبقية الحوافز الإيجابية على السلبية (في إثارة الاندفاع نحو الأداء الأفضل) من أن الحوافز الأخيرة غالباً ما تؤدي إلى ردود فعل دفاعية أو إنتقامية من العاملين. وتشمل هذه الأنماط من السلوك تخفيض نوعية (جودة) المنتوج، وعدم الاكتراث، وضعف المبادرة، وعدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار، وتدخل النقابة في شؤون المنظمة، وعدم الأمانة.

ولذلك، فإن المدير في المنظمة يمسك، حسب صلاحياته بمجموعة من الحوافز التي لا بد أن يحسن إدارتها، أو التحكم في منحها، لغرض الحصول على أفضل أداء ممكن، مع حسن الموازنة بين الحوافز الايجابية والسلبية، وبين أنواع الحوافز داخل كل من المجموعتين.

ثانياً تحديد أنواع الحوافز من قبل باتون

حاول باتون (Patton, 1961) تشخيص أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين نحو الأداء الأفضل، وتوصل إلى المجموعة الآتية منها

أ ـ عنصر التحدي في الوظيفة أو العمل

تنعكس قابلية المدير هنا في تعظيم التحديد بما يحدده من غرض ونطاق المسؤوليات الوظيفية، والصلاحيات، وما يتوقعه من الفرد شاغل الوظيفة، وجعل الفرد يؤمن بقيمة عمله اليومي في المنظمة

ب ـ المركز (المكانة الموقع) الوظيفي

لقد تزايدت أهمية المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة في الآونة الأخيرة لدرجة كبيرة. وتشمل الاهمية جوانب متنوعة من المركز، منها عنوان الوظيفة في المنظمة مثل حجم المكتب أو الغرفة، ووجود السكرتير، والسيارة الخاصة، والعضوية في النوادي والجمعيات المهنية.

جـ ـ السعي لتحقيق المستوى القيادي في المنظمة

على الرغم من أن القيادة والسلطة في المنظمة يتفاعلان، فإن هناك اتجاهاً واضحاً لدى العاملين في المنظمة في الوصول إلى المستوى الأعلى من القيادة، بالقياس مع الأنداد (Peers) فيها

د ـ المنافسة

أي إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمنافسة، في مجالات متنوعة، لأن الفرد الطموح يسعى لتحقيق المكاسب منها.

هـ ـ الخوف

وهو خوف الموظف من الخطأ، ومن فقدان الوظيفة أو تخفيض العلاوات والمكافآت.

و ـ المال :

على الرغم من وضع هذا الحافز في نهاية المجموعة، فإنه ليس أقلها أثراً كما أن المكافأة المالية غالباً ما تعكس جوانباً من أهمية مركز الفرد. أو موقع الوظيفة في المنظمة، مما يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالاً من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين.

ثالثاً الحوافز المالية

تأخذ الحوافز المالية (المادية) أشكالاً متنوعة، منها الرواتب والاجور، والحوافز المالية على أساس القطعة (Piece Work) وغيرها من أساليب تحقيق الزيادة في الانتاج والانتاجية، مثل المكافأة الاضافية خيارات،شراء أسهم الشركة بأسعار منخفضة (Stock Options)، تسديد المنظمة لأقساط التأمين على حياة العاملين، وغيرها.

وفي حين حاول الاقتصاديون والمدراء اضفاء أهمية كبيرة على الحوافز المالية في تحسين مستوى الأداء فإن العلماء السلوكين حاولوا التخفيف من اثارها وقد تكون الحقيقة بين هذين الموقفين المتعارضين. غير أنه حتى تكون المكافأت المالية ذات أثر تحفيزي أقوى فإن على المدير أن يدرس الجوانب الآتية عند تقديمها للمرؤوسين

أ ـ يحتل الحافز المالي موقعاً أكثر أهمية لدى العاملين الشباب الذين يسعون لتكوين عائلة، أو قد بدأو في ذلك، قياساً بالعاملين الآخرين الأقدم، والذين استطاعوا تحقيق ما أرادوا أو وصلوا تقريباً إلى المستوى الطموح.

ب ـ الحافز المالي مهم في جذب العناصر الكفوءة للمنظمة، ولذلك تتنافس المنظمات في حدود الممكن، في منح الحوافز المجزية بهذا الخصوص، حسب القطاعات والأنشطة والمناطق الجغرافية (Gellerman, 1968 173).

جـ ـ تقل أهمية الحافز المالي عندما تسعى المنظمة لدفع رواتب أو أجور مكافأة حسب سنى الخدمة، أو حسب المواقع الوظيفية المتناظرة، بغض النظر عن مستوى الأداء.

د ـ حتى لو كانت متطلبات العدالة (أو الانصاف) تعني دفع نفس مستويات الرواتب والاجور لشاغلي الوظائف المتساوية أو ممن خدموا لنفس المدة، فإن المكافأت التشجيعية لابد أن يمارسها المدير للتمييز بين مستويات الأداء.

هـ ـ تزداد أهمية الحافز المالي إذا كانت الحوافز الاضافية المدفوعة للعاملين من قبل المدير تؤلف نسبة مهمة مما يتسلمونه حالياً، والعكس صحيح.

رابعاً التدعيم (التقوية) الايجابي (Positive Reinforcement) :

تشير الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال زيادة فاعلية وكفاءة التدريب، وخاصة تلك التي أجراها سكنر (Skinner, 1968) إلى دور التدعيم الايجابي أو كما يسمى أيضاً (تحوير السلوك) في عملية التحفيز. ويقصد بالتدعيم الايجابي كيفية تحفيز الأفراد من خلال التصميم المناسب لبيئة العمل، وامتداح الأداء، والابتعاد عن العقاب المترتب على الأداء الضعيف نظراً لنتائجه السلبية. ويتضمن هذا المجال تحليل موقف العمل، وتحديد الأسباب وراء أداء الأفراد، ومن ثم انتهاج الوسائل لمعالجة المشكلات والحد من العقاب في طريق الأداء الجيد، ثم تحدد أهداف معينة من خلال مشاركة العاملين ومساعدتهم، واتاحة أهداف معينة من خلال مشاركة العاملين ومساعدتهم، واتاحة نتائج الأداء لهم بسرعة (تغذية عكسية)، مع مكافأة الأداء الجيد وامتداحه وحتى لو كان الأداء يقل عن الأهداف أو عن الطموح، فإن الإدارة تحاول فرز الجوانب الايجابية فيه وامتداحها، وإعطاء المعلومات الكاملة للمرؤوسين عن المشكلات التي تواجهها المنظمة وبعبارة أخرى، فإن المدخل قيد البحث يؤكد على حسن أداء المدير لوظائفه الأساسية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التحفيز، الرقابة).

خامساً المشاركة :

أثبتت البحوث الإدارية الكثيرة أن المشاركة هي من بين أهم أساليب تحفيز العاملين وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي شارك فيها بشكل أو باخر، والاستفادة من المعلومات والخبرات الميدانية الغنية التي يتمتع بها العاملون، والاعتراف بمكانة العاملين وبدورهم في المنظمة، وبتقوية دوافع الانتماء للمنظمة

والاعتزاز بها، وكذلك الشعور بالانجاز. والمشاركة في اتخاذ القرارات لا تعني أن المدير يترك مهامته ووظائفه الإدارية، ولكنها تعني استفادته من آراء وخبرات المرؤوسين وجعلهم يشعرون بأنهم قد اسهموا في القرار، ولو أن المدير هو الذي يتخذ القرار، في النهاية بنفسه

سادساً : اغناء (اثراء) الوظيفة وتوسيعها (Job Enrichment)

يعد «اغناء الوظيفة» من الأساليب الحديثة في التحفيز، وهو مدخل ينسجم مع معطيات نظرية هرزبرج التي أكدت على عوامل محتوى الوظيفة، وخاصة التحدي، والانجاز، والاعتراف بالأهمية والمسؤوليات، باعتبارها حوافزاً أساسية ويختلف «اغناء الوظيفة» عن «توسيع الوظيفة» الذي سبق الاتجاه الأول تاريخياً. فتوسيع الوظيفة يعني جعلها أكثر تنوعاً وذلك بإزالة السأم الذي ينشأ عن تكرار أداء العمليات أو الأعمال نفسها يومياً، أما أغناء الوظيفة فهو محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي، والأهمية والانجاز. ويمكن تحقيق الاغناء بوسائل عديدة منها

أ ـ اعطاء حرية أوسع للعاملين في اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل، وتعاقبها، وقبول ورفض المواد، وما شاكل.

ب ـ تشجيع مشاركة العاملين والتفاعل بينهم.

جـ ـ جعل العاملين يشعرون بالمسؤولية تجاه أعمالهم.

د ـ احساس العاملين بمدى اسهام أعمالهم في تحقيق أهداف المنظمة وأوجه نشاطها المختلفة

هـ ـ اعطاء المعلومات للعاملين باستمرار عن نتائج أعمالهم (تغذية عكسية).

و ـ اقحام العاملين في تحليل وتغيير الجوانب المكانية لأعمالهم، مثل ترتيب المكتب، والورشة، وتحديد مستويات الحرارة، ودرجات الاضاءة، والنظافة.

وتشير النتائج العملية لتطبيق أسلوب اغناء الوظيفة إلى تحقيق مستويات أعلى من

الأداء والانتاجية في الكثير من المنظمات التي انتهجت هذا المدخل غير أن هناك، بالمقابل بعض القيود على قابلية الإدارة في هذا الخصوص، منها

أ ـ ما تفرضه التكنولوجيا من أنماط معينة من أداء العمليات.

ب ـ كلفة تنفيذ هذا الأسلوب.

جـ ـ صعوبة اغناء الوظائف في المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.

د ـ مدى تقبل بعض العاملين للأسلوب الجديد.

هـ ـ تحتوي وظائف المدراء بالفعل على بعض عناصر الاغناء مما يحد من القابلية على زيادتها أو توسيعها.



الفصل الثالث عشر
الصراع في المنظمة

المبحث لأول

مفهوم الصراع وأهميته

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية وقد عكست المدارس الإدارية، بوجه عام، تبايناً كبيراً بشأن الصراع، ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات. واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الاخرى. فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل فالصراع هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين. ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها

وقد أكد كيلي (Kelly. 1974 137) على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة. ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. وقد أشار إلى المضمون نفسه ليترر (Litterer, 1967 377) فالصراع حسب وجهة نظره، يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً، إذ أن ذلك يعتمد على طبيعة الأسلوب الذي يتبع لمعالجته.

وفي ضوء التباين الفكري بشأن الصراع فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة. فقد عرفه سمث (Simth, 1967 382) بأنه الموقف الذي تتعارض فيه، بشكل أساسي، الظروف والممارسات والأهداف المختلفة. كما عرفه ليكرت (Likert. 1976 7) بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها. ولذا ينشأ العداء بين الجانبين. وعرفه بولدنك (Boulding, 1962 305) بأنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة

التعارض الناشيء بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل. كما عرفه ليفيت (Leavitt, 1972 40) بأنه نوع من الاحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

أما مارج وسايمون (March and Simon, 1958 112) فقد أكد على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الافضل

وعلى الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع، لكنه لم يكن هناك تباين ملحوظ حول مضمون مفهوم الصراع، وأهميته في المنظمة فالصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات. وقد تم تحديد خمسة أنواع مختلفة من مستويات الصراع، يمكن أن تتعرض لها المنظمات تتمثل بما يأتي

1 ـ الصراع داخل الفرد.

2 ـ الصراع بين الأفراد.

3 ـ الصراع بين الأفراد والجماعات.

4 ـ الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة

5 ـ الصراع بين المنظمات.

وتمثل هذه الأنواع المتعددة من الصراع حالة حقيقية تعيشها المنظمات، وينبغي أن تستثمر أبعادها الايجابية لتحقيق أهدافها

المبحث الثاني

أسباب الصراع

لا يمكن أن تخلو الظواهر الاجتماعية التي يكون مردها التفاعل بين الأفراد، بشكل خاص، من أسباب موضوعية تؤدي، بشكل أو بآخر، إلى حدوثها ولكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي أو تسهم في حصولها، وقد اشار كاتز وكان (Katz and Kahn, 1966 106) إلى نوعين من الأسباب عقلانية وغير عقلانية. فالأسباب العقلانية للصراع تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الأهداف أما الاسباب غير العقلانية للصراع فتنشأ عن العدائية في السلوك، وتحريف المعلومات ويرى كل من هوج وانتوني (Hidge and Antony, 1979 318) أن الأسباب التي تؤدي للصراع تكمن في التغيرات التي تحصل في الصلاحيات أو المراكز والأدوار، وكذلك في الأهداف، كما قد يكون نتيجة للتداخل الحاصل في العمل وبين تومبسون (Thompson, 1967 108) أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة، اضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع وقد أشار مارج وسايمون (March and Simon, 1958 121) إلى أن الأسباب الرئيسة في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار، سواء من الفرد أو الجماعة، أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات.

وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الأسباب المؤدية للصراع بما يأتي

أولاً درجة الاستقلال الوظيفي

إن شيوع ظاهرة اعتمادية بين الاقسام المختلفة وحاجة كل منها للاخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث إن اعتماد كل قسم على قيم أخر في المنظمة يعد مصدر للصراع. وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الاقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً.

ثانياً : الاختلاف أو التباين في الأهداف :

يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسة للصراع فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية. وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.

ثالثاً : التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي

يحدث الصراع أيضاً حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للافراد في المستويات الادارية المختلفة. ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية، أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الافقي بين الاقسام في نفس المستوى، حيثما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية. كما أن التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية، وفي الأهداف الفرعية، وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية هي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الافقية في المنظمة. أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤوساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤوساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالباً ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك. كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة. ويتسم الصراع من هذا النوع، في الغالب بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة السعي بصورة جادة لمواجته واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته

رابعاً الخلافات بين الاقسام التنفيذية والاستشارية

يمكن أن ينشأ الصراع في المنظمة بين الاقسام التنفيذية والاستشارية، حيث أن كلاً منهما يعتمد في أدائه على الاخر وقد حدد ليترر (Litteerer, 1966 283) عدداً من البواعث وراء هذا النوع من الصراع، سيما وأن الجدال وعدم الانسجام هما من

الظواهر الملازمة لهذين القسمين. ومن الأسباب الداعية للصراع أو وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، كما أن الاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية. هذا اضافة إلى أن العناصر الاستشارية غالباً ما تكون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر الماماً ومن مستوى تعليمي أعلى. ثم أن مجموعة الاستشارين تضم عناصرا استشارية غالباً ما تكون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر الماماً بمستوى تعليمي أعلى. ثم أن مجموعة الاستشارين تضم عناصراً أصغر سناً مما يشجعهم على البحث عن زيادة نفوذهم في المنظمة، وتوسيع رقعة سيطرتهم، قياساً بالتنفيذيين الذين يرون في القدم، وكبر السن دلائل على تجارب أفضل ثم أن عدم قناعة كل منهم بالاخر في حقل أدائهم للمهمات، يعني أن التنفيذيين غالباً ما سنظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم وهذا يؤجج الصراع بينهم، ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما.

ومن هنا يظهر بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ اطلاقاً فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كالتباين بالأهداف، والاتجاهات والقيم الشخصية، والتداخل في أنشطة العمل، والاعتمادية بين الاقسام، والشعب المختلفة، والتناقض بين الادوار التي يمارسها الأفراد، والتغيرات والتدخل الحاصل بسبب عدم وضوح الاصلاحيات، والمسؤوليات، وكذلك التغيرات التي تطرأ على عمليات المنظمة عموماً كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة.

المبحث الثالث

مراحل الصراع

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه كعملية متحركة (ديناميكية)، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث، التي تتولد باستمرار. وقد أشار بوندي (Bondy, 1967 296) إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي

أ ـ مرحلة الصراع الضمني (Latent Conflict) :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن

ب ـ مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ (Perceived Conflict) :

وفي هذه المرحلة يتم ادراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع

جـ ـ مرحلة الشعور بالصراع (Felt - Conflict)

تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما. وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والاثارة الإدراكية، وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه. وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وبخاصة الخوف والقلق.

د ـ مرحلة الصراع العلني (Manifest Conflict)

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، وبسبل مختلفة، مثل العدوات والمشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

هـ ـ مرحلة ما بعد الصراع العلني (After of Previous Conflict)

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد أمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والاضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها وثانيهما، وهو الاكثر احتمالاً، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الاطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أما إذا حاولت الادارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو اسهمت بايجاد الحلول الوسط الحلول الاصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجدداً على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، وهكذا ولا بد لإدارة المنظمة من اتباع انجح السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الاضرار بها وأهدافها

المبحث الرابع

أنواع الصراع

في اطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف المنظمات، واتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة واستثمارها ايجابياً في تحقيق أهداف المنظمة، فإن مارج وسايمون (March and Simon, 1958 112 129) ميزا بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع تتمثل بما يأتي

أولاً الصراع الفردي (Individual Conflict)

يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات. ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لأسباب أساسية ثلاثة هي

أ ـ **عدم تقبل القرار** : تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه هو نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية. وقد يتوافر البديل الأفضل، أحياناً إلا أنه لا يأتي بكل أو معظم النتائج المفضلة المتوقعة من قبل الفرد.

ب ـ **عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة)** تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الافضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، حيث أن الفرد يعرفها التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة)، إلا أنه يتعذر عليه معرفة البديل الافضل اللازم لتحقيق النتائج المفضلة

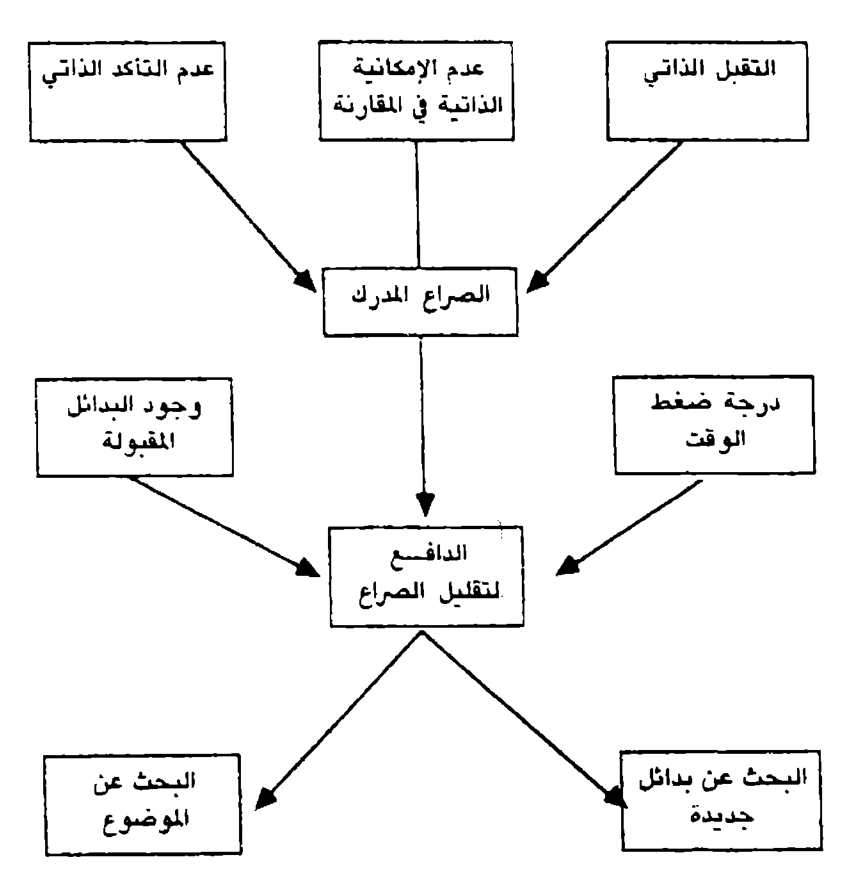
جـ ـ **عدم التأكيد** : يتعذر في هذه لحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

ومن هنا يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها لافرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة، على الرغم من قدرته أحياناً على معرفة البدائل المحتملة، والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة. وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقلبه للقرار، أو صعوبة قيامه بالمقارنة

بين مختلف البدائل، أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد عن النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال. ولا بد أن تؤدي الحالات إلى ظهور أو بروز، حالة الصراع المدرك أو الملاحظ (Perceived Conflict)، الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني، بعد تفاقم أو تعارض النتائج المتوقعة، ويوضح الشكل رقم (13 1) العوامل المؤثرة في الصراع الفردي

شكل رقم (13 1)

العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع



ثانياً الصراع في المنظمة (Organizational Conflict)

تحصل ظاهر الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة عدم إمكانية اختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد ومدركاته العامة. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور حالة الصراع المنظمي بين الأفراد والجماعات. أما أهم أنواع هذه الحالة من الصراع فهي كما يأتي

أ ـ صراع الأفراد في المنظمة

تم ايضاح الصراع الفردي، الذي يمثل صراع الفرد مع نفسه أما صراع الأفراد في المنظمة فالمقصود به صراع الفرد مع الأفراد الاخرين داخل المنظمة ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية، التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد ويمكن أن تبلور هذه الحالة من الاختلاف أو التباين بنوعين من العوامل

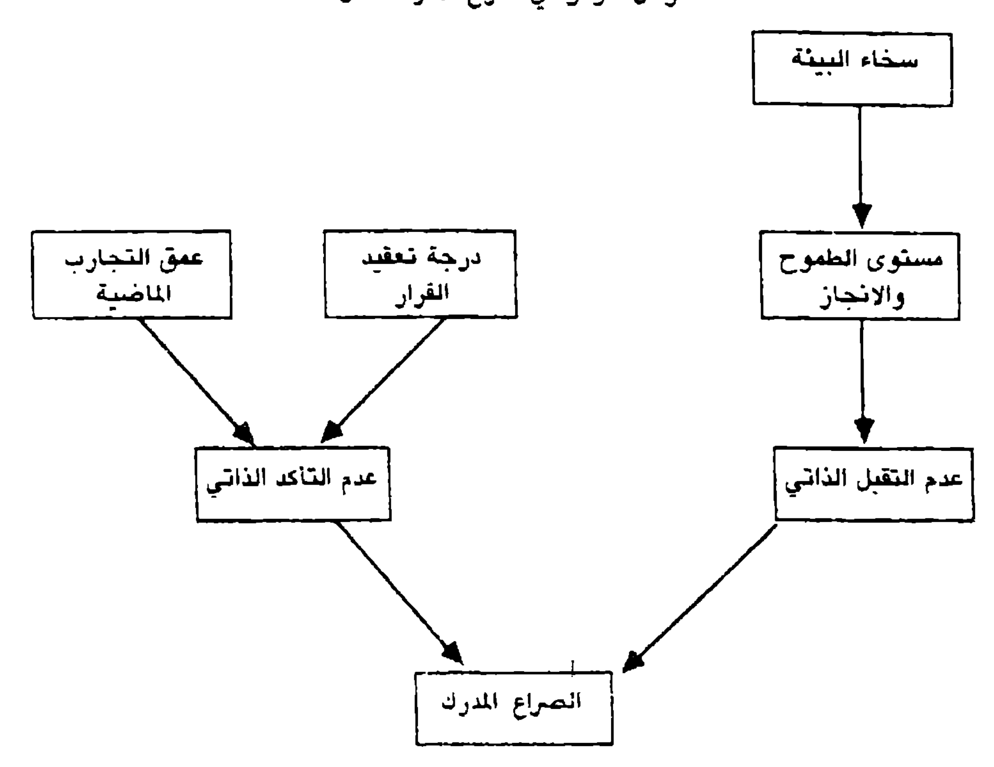
1 ـ **العوامل الوراثية** : وتتمثل بجميع العوامل الموروثة بالولادة وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل الطول، الشكل، لون البشرة، العين، وغيرها، والتي ليست للبيئة الخارجية أثر في تكوينها

2 ـ **العوامل المكتسبة** تتمثل بالعوامل التي يحصل عليها الفرد نتيجة للتعلم والتدريب والخبرة، والتكيف مع المجتمع حيث أن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كيان دائم التغيير والتبديل بحكم البيئة الخارجية ومتغيراتها ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى اكتساب الخبرة والتجارب والمعارف المختلفة اضافة لتكوين شخصية إنسانية متميزة بقدر أو بآخر عن بقية الأفراد ويعود التباين بين الأفراد إلى البيئة التي عاش فيها الفرد منذ الطفولة وحتى دخوله للمنظمة. وتتأثر هذه الاختلافات بعاملين هما المرفوضية (عدم التقبل)، والمجهولية (عدم التأكد) ولكل من هذين العاملين علاقة وثيقة بمتغيرات أخرى فعدم التقبل (Unacceptability) يتأثر بعوامل مستوى الطموح، ورغبة الفرد في الانجاز الذي يؤدي إلى خلق نوازع الصراع بين الأفراد أما عدم التأكد (Uncertainity) فإنه يتأثر بدرجة تعقيد القرار، وتداخل الصور التي يمتلكها الفرد إزاء البدائل أو القرارات

الممكنة وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دوراً كبيراً في تعميق أو تقليص، هوة الصراع القائم بين الأفراد. ويوضح الشكل رقم (13 - 2) طبيعة العوامل المؤثرة في هذا الصراع.

شكل رقم (13 2)

العوامل المؤثرة في صراع الافراد داخل المنظمة



ب ـ صراع الجماعات في المنظمة

يتمثل صراع الجماعات داخل المنظمة بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعات في المنظمة، والذي يأخذ شكلين اساسيين هما

1 ـ الصراع بين الأقسام المختلفة

2 ـ الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين

ويمكن ايجاز العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى هذا النوع من الصراع بما يأتي

1 ـ **التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة :** تنشأ هذه الحالة من الصراع، عادة، بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد العمليات الإدراكية للأفراد أو الجماعات داخل الأقسام المختلفة. كما تلعب وسائل تدفق المعلومات، عبر شبكات الاتصال، دوراً مهماً في تعميق أو تقليص حدة الصراع الناشئة عن ذلك ونظراً لتأثر هذا النوع من الصراع بسبل نقل المعلومات ومصادرها، وقنوات الاتصال المختلفة، فإن إدارة المنظمة تستطيع السيطرة على هذا النوع من الصراع بين الجماعات من خلال استخدامها وسائل الاتصال الفاعلة والكفوء، وتقليل درجة الضوضاء أو التشويش التي تصاحب عملية نقل أو تدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة للإتصال

2 ـ **الاختلاف أو التباين في الأهداف** الاختلاف أو التباين في أهداف الجماعات داخل المنظمة سبب رئيس من أسباب الصراع بين الجماعات في المنظمة. ويتأثر هذا النوع من الصراع بمتغيرين أساسيين هما

أولاً محدودية الموارد المتاحة للمنظمة حيث كلما كانت الموارد البيئة محدودة، كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة وعمق الصراع بين الجماعات في المنظمة

ثانياً طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، إذ كلما اتسمت هذه الأهداف بالوضوح وعدم التعقيد كلما أدى ذلك إلى تقليص حدة الصراع والعكس صحيح

ومن هنا يتضح بأن الصراع ينشأ حينما تتعارض الأهداف بين الجماعات، ويتعذر توفير الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة لتحقيقها

ثالثاً صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية مما يؤدي إلى تعميق حدة الصراع بين الجماعات ويتأثر هذا المتغير بثلاثة عوامل رئيسة هي

أ ـ محدودية الموارد البيئية

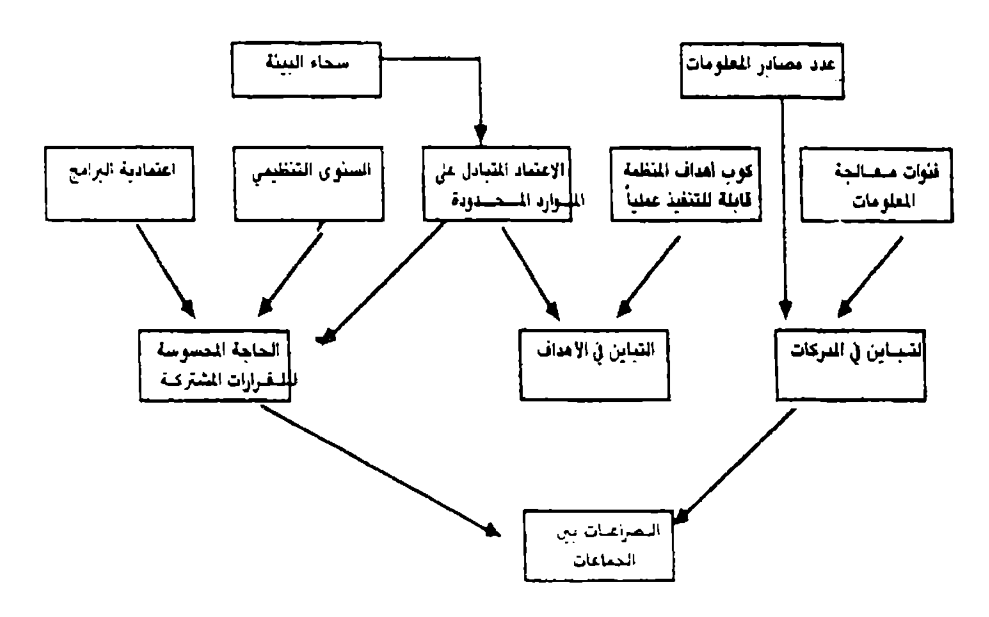
ب ـ المستويات التنظيمية المختلفة التي تشارك في اتخاذ القرار.

جـ ـ درجة الاعتمادية بين الأقسام في اطار اعداد البرامج المختلفة للمنظمة.

ومن هنا يظهـر بوضـوح أن المنظمة يمكنها أن تخفف من الآثار السلبية لهذا النوع من الصراع، بل وحتى استـثماره بشكل ايجابي من حيث تمكينها من تحقيق أهدافها، ويبين الشكل رقم (13 - 3) العـوامل المؤثرة في صراع الجماعات داخل المنظمة

الشكل رقم (13 - 3)

العـوامل المؤثرة في الصراع بين الجماعات في المنظمة



ثالثاً الصراع بين المنظمات

تكاد لا تختلف الحـالة التي تظهـر بها صـور الصراع بين المنظمات المخـتلفة عن طبيعة الصراعـات التي تنشأ بين جماعـات العـمل ذاتها فـالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيـقـهـا، اضـافـة لمحـدودية البـيئة مـثل، حجـم الاسواق، وهيكل العرض والطلب والاسـعـار، والـقـدرة الـشـرائيـة المـتبـاينة للأفـراد، والمنافـسـة بين المنظمات، وغيرها من العـوامل الاقـتـصـادية والاجـتماعـيـة والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة. (March and Simon, Op. Cit., P 128)

المبحث الخامس

إدارة الصراع

تلعب ممارسة إدارة المنظمة دورها في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمه المنظمة مما يعزز قدرتها الايجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة. وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة، فقد اسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج ايجابية كثيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع وقد تطورت هذه الاساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير، سيما وأن تطور نظريات المنظمة، واسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص، قد هيأت للإدارة بعض سبل المعالجة فقد اتجهت النظريات التقليدية إلى اعتماد السلطة (أو القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت استراتيجيات مغايرة تماماً للمنطلقات التقليدية. فالاتجاهات الحديثة نظرت إلى الصراع من خلال كونه حقيقة قائمة لا مفر منها في المنظمات، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، أو بين المنظمات كما نظرت للصراع باعتباره ظاهرة معبرة عن طبيعة التفاعل الاجتمعي للأفراد، أي أنه ظاهرة ايجابية يمكن وضعها تحت السيطرة وتوجيهها بما يحقق كفاءة وفاعلية المنظمة ومن هذا المنطلق، فقد تناول الباحثون سبلاً متباينة لإدارة ومواجهة الصراع ولا زالت الدراسات النظرية والميدانية تلعب دوراً مهماً في ايجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة ما يأتي

أولاً دراسة فوليت (Mary Follet, 1940 : 31 - 36)

تناولت فوليت ثلاث طرق لمعالجة الصراع هي

أ ـ الغالب والمغلوب، أي تغلب طرف على طرف آخر

ب ـ التفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين

جـ ـ التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.

ثانياً دراسة مارج وسايمون (March and Simon, 1958 : 129)

حيث لاحظ مارج وسايمون بأن معالجة الصراع تكمن فيما يأتي

أ ـ استخدام الأساليب العلمية في حل الصراع

ب ـ الاقناع .

جـ ـ التفاوض والتوفيق بين الاطراف المتصارعة

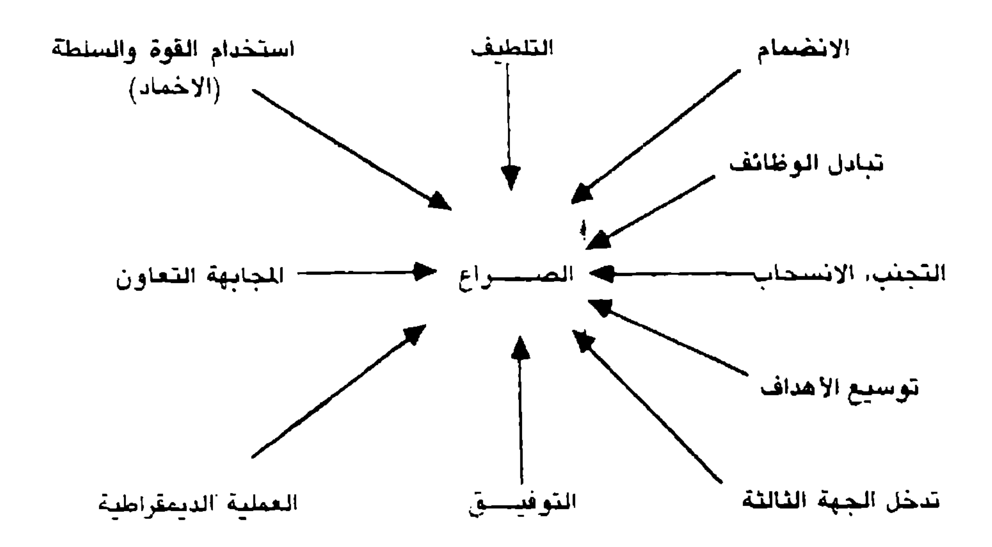
د ـ السياسة ومحاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع

ثالثاً دراسة بليك وموتون (Blake and Mouton, 1964 : 162 - 166)

تتعدد وتتنوع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون بالشكل رقم (13 - 4) ويمكن تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه الآتي

شكل رقم (13 - 4)

أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون



أ ـ الاخماد (Suppression) قيام الإدارة باصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى

ب ـ التلطيف (Smoothing) : التنفيس عن الصراع، بمواساة الأطراف المتصارعة، واستخدام اللغة العاطفية

جـ ـ **التـجنب أو الانسحـاب (Avoidance, Withdrawal)** : محاولة توجيـه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجـالات، أو اهماله أو تغـيير الموضوع إلى غيره.

د ـ **التوفيق (Compromise)** : التـوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصـارعين، يحقق لكل منهما مكاسباً جزئية.

هـ ـ **تدخل جهة ثالثة (Third - Party Intervention)** : أي تدخل جـهة أخرى، ليـست طرفـاً في الصراع، لمحـاولة حله، عن طريق التنسـيق والتكامل والتـعـاون بين التنظيمات المتصارعة.

و ـ **الانضمام (Cooptation)** : أي ضـم المتـصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.

ز ـ **العملية الديموقراطية (Democratic Process)** وذلك عن طريق الاجـتماعات والندوات واللقـاءات لتـبـادل وجـهـات النظر، أو اسـتـخـدام التـصويت في اتخاذ القرارات

ح ـ **تبادل أو تناوب الوظائف (Job-Rotation)** حـيث أن أشغال كل طرف لموقع الطـرف المـتـصـارع الآخـر يجـعـله في مـوقع يمكنه من فـهم المهمات والاتجـاهات والمشـكلات، وبالتالي يسهل الحل.

ط ـ **توسيع الأهداف (Larger Goals)** أي اضـافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها

ي ـ **المجـابهة، التـعـاون (Confrontation Cooperation)** أي طـرح الحـقـائق الموضـوعـيـة بين الاطراف المـتـصـارعـة وجـهـاً لوجه، في جو لا تـسوده العواطف، والتـوصل إلى قـرار واقعي وقد يمكن انذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

رابعاً دراسة ليترر (Joseph Litterer, 1965 : 30) :

حـدد ليترر حلولاً ممكنة لمواجـهة ومعالجة الصراع هي

أ ـ استخدام الحواجز (Buffers) بين الأطراف المتصارعة

ب ـ الاسهام في مساعدة الأفراد في التغلب على الصراعات الداخلية والخارجية وذلك بتغليب ظاهرة فهم الآخرين والتأثير فيهم ايجابياً

جـ ـ اتخاذ سبل تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة

خامساً دراسة كاتز وكان (Katz and Kahn, 1966 : 108)

أشار كاتز وكان إلى ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة هي

أ ـ تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها في التعامل بين الأفراد داخل المنظمة

ب ـ إيجاد قيادة إدارية كفوءة وناجحة في معالجة الصراع وحسمه.

جـ ـ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة

سادساً دراسة ليكرت (Rensis Likere, 1976 : 8)

اعتمدت اتجاهات ليكرت الأساليب الأكثر فاعلية في معالجة الصراع وقد أشار لها في كتابة «طرق جديدة في إدارة الصراع» وهي تؤدي إلى انتهاج سياسة (الغالب ـ الغالب) والتي غالباً ما تكون نتائجها مرضية للطرفين المتصارعين. إذ يحسم الصراع بهذا الأسلوب البناء ولا يصاحبه عادة استمرار لأي اتجاه عدائي في المستقبل فهو بعكس الاتجاهات السابقة (الغالب ـ المغلوب)، التي يسعى من خلالها الطرف الغالب إلى تحقيق أهدافه لكونه الرابح في الصراع، ويمارس الطرف الوسيط (المفاوض) تقريب وجهات النظر «خطوة ـ خطوة» لكي يتم قبول الطرفين المتصارعين بالنتائج المتحققة من ذلك. وتبقى في الواقع حالة الصراع تحت السطح وغير ظاهرة بوضوح، لكنها تتفاقم باتجاه الانفجار في الوقت المناسب. إلا أن الأسلوب الذي طرحه ليكرت يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في معالجة الصراع، على وفق البعد الإنساني والقيادة الجماعية، واستخدام الأساليب المدروسة في تقريب وجهات النظر المتصارعة، وفتح سبل الحوار الايجابي بغية اجتثاث آثار الصراع، وعدم تجسيمها، أو تحجيمها لمصلحة الطرفين المتصارعين

سابعاً دراسة هودج وانتوني (Hodge and Anthony, 1979 : 326)

ركز كل من هودج وانتوني على خمس نقاط أساسية لمعالجة الصراع هي

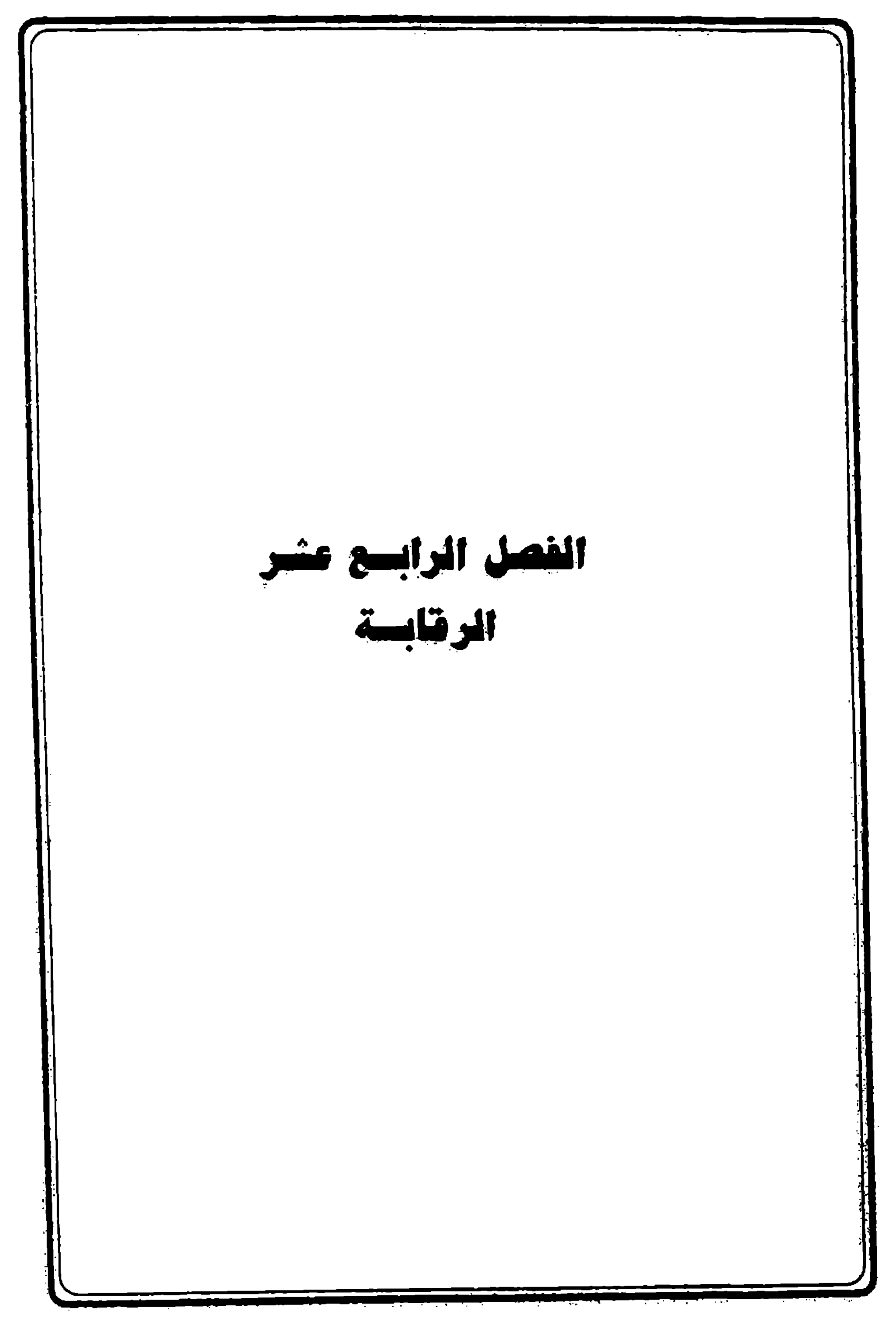
أ ـ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما في معالجة الصراع

ب ـ تلطيف الصراع

جـ ـ التجنب أو الانسحاب من الموقف.

د ـ محاولة التوفيق بين الأطراف المتصارعة

هـ ـ المجابهة (Confrontation)



الفصل الرابع عشر
الرقابة

المبحث الأول

مفهوم الرقابة وأهميتها

أولاً مفهوم الرقابة

تمثل الرقابة (Control) احدى العمليات الاساسية في المنظمات المختلفة واحدى الوظائف الإدارية كذلك، فالمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة، ويمثل وجودها ترابط مجموعة من الاجزاء أو الخصائص المتفاعلة. ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة فإنه لا بد من ممارسة عملية (وظيفة) التخطيط، ثم ممارسة عملية (وظيفة) الرقابة، المتمثلة بايجاد سبل المقارنة بين الخطط الموضوعية والأداء المتحقق (أو الفعلي)، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية لتصحيح الأداء أو الخطط أو الاثنين معاً وقد تباينت المدارس الإدارية، بشكل عام، حول تحديد مفهوم واضح ودقيق للراقابة. فقد ركز الفكر التقليدي (الكلاسيكي) على الرقابة التصحيحية، التي تقوم على أساس اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد اتمام تنفيذ الخطط، لمعالجة الانحرافات الحاصلة في الأداء التشغيلي، أي أثناء تنفيذ خطط المنظمة (Litterer, 1969 31) وفي ضوء ذلك تتم عمليات التحفيز (العقاب أو الثواب)لافراد المنظمة حسب مستوى الاداء وطبيعة تنفيذه. ويتضح من ذلك اتجاه الفكر التقليدي إلى اعتماد أسلوب الرقابة، «بعد» تنفيذ الاداء المطلوب، أي المقارنة مع الخطط «بعد» التنفيذ، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية بهذا الشأن. أما المفهوم الحديث للرقابة فإنه يعتمد أسلوب الرقابة «الوقائية» التي تقوم على أساس التنبؤ بما سيتوقع تنفيذه، ثم اتخاذ الاجراءات الوقائية قبل حصول الانحرافات المعينة بهذا الصدد. أي أن دور الرقابة يعد عملاً مستمراً تمارسه الإدارة قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط بالكامل من خلال العمليات التشغيلية لكي يصار إلى تجاوز الانحرافات قبل حدوثها وبالتالي تفادي الاضرار الناجمة عنها.

ومن هنا فقد حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة من لدى العديد من الباحثين والمتخصصين لما يشمله من أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، من خلال العمليات التشغيلية والفعاليات التنفيذية. وتباين تحديد المفهوم الدقيق والشامل لمعنى

الرقابة مما شكل بطبيعته تبايناً في المفاهيم المتعلقة بشأنه، من حيث الوضوح ولو أنها غير متباينة من حيث المكونات الأساسية لفكرة الرقابة ومفهومها

فقد عرف الدريج (Aldrich, 1961 547) الرقابة بأنها «عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء أكانت هذه الفعاليات جملة أم تفصيلاً، واتخاذ الاجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك» وأكد على كون عملية الرقابة فعالية مستمرة في انجاز مهمات وأهداف المنظمة كما عرفها دور (Dew, 1969 203) بأنها «عملية اتخاذ القرارات لما يجب أن يتم تجنبه، أو عملية الحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء التنفيذي للخطط القائمة» فهو يركز اهتمامه إذن، على اعتبار العملية الرقابية وظيفة أساسية لاتخاذ القرارات وتجاوز السلبيات المتحققة أثناء التنفيذ؟ كما عرفها ثايروف (Thierauf, 1977 637) على أنها «نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقاً لغرض انجاز أهداف المنظمة». وينطلق هذا التعريف من الابعاد الفكرية للنظريات الإدارية الحديثة في اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يتضمن المدخلات والمخرجات ويجري التوصل من خلال العمليات إلى تحقيق أهداف المنظمة عبر عملية اتخاذ القرارات الهادفة لتجاوز الانحرافات الحاصلة في الاداء التشغيلي للمنظمة.

ثانياً : أهمية الرقابة

تكمن أهمية الرقابة والحاجة إليها بوصفها احدى الوظائف الادارية الرئيسة فالمنظمة باعتبارها الوحدة الاجتماعية الهادفة، تمارس مهمات وأدوار مختلفة لتحقيق الاداء المطلوب، وغالباً ما تواجهها عند قيامها بذلك الانحرافات الايجابية والسلبية، قياساً بالخطط التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها. فقد يكون الانحراف الذي تفرزه عملية الرقابة مقصوداً (ايجابياً) أو غير مقصود (سلبياً) تبعاً لطبيعة المتغيرات التي تملي مثل هذه المواقف لذلك لا بد من وجود نظام رقابي فعال وكفوء يقوم على أساس تمكين المنظمة من تنفيذ خططها. وتبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة حيث أنها تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الانظمة فيها، بما يؤدي بدوره إلى وجود أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعاليات المنظمة نحو تحقيق أهدافها. فبقاء المشكلات التي لا

يمكن تجاوزها بدون اتخاذ الاجراءات الكفيلة بشأنها يؤدي في الغالب إلى عرقلة انسياب أداء فعاليات وأنشطة المنظمة. لذلك تسهم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المنظمة لأنشطتها وتمكينها من الدخول في الميادين المختلفة. كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، إذ أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية وكفاءة وتقليص أوجه الهدر والضياع فيها، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة والمهمات وفقاً لمعايير الأداء الكفوء ولتحقيق الأهداف المتوخاة، وتقليص جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية.

المبحث الثاني

عناصر الرقابة وأنواعه

أولاً عناصر الرقابة

يمكن تحديد خمس من العناصر الأساسية للرقابة يتم من خلالها تحقيق النظام الرقابي الفاعل والكفوء هي

أ ـ تحديد المعايير الموضوعية

تمثل أهمية وضع المعايير أو المؤشرات القياسية الخطوة الأولى في عملية الرقابة السليمة، وتنبع المعايير من الخطط المعتمدة ذاتها وقد ركز التقليديون على ضرورة اعتماد معايير صارمة ومحددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها اطلاقاً، وإنما ينبغي اعتمادها والالتزام بها بشكلٍ دقيق. أما المدرسة السلوكية فقد أكدت على مبدأ «الرقابة الذاتية» التي يتم من خلالها اعطاء الفرد حرية واسعة في انجاز الأهداف على وفق أولويات تحددها طبيعة الاداء المطلوب بدون التدخل المباشر من قبل المشرفين (Thierauf, 1977 639) وفي التوجيهين الفكريين معاً، هناك حاجة لوضع مقاييس نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج المتحققة (الفعلية) لكي يصار من خلالها إلى تحديد الانحرافات التي ترافق الاداء لتشغيلي بشكل عام. وهناك أنواع عديدة من المعايير أهمها ما يأتي

1 ـ **المعايير الكمية** : وهي المؤشرات القابلة للقياس كمياً مثل الاعداد، والاحجام، والمبالغ.

2 ـ **المعايير النوعية** : وتمثل لصفات التمييزية والاعتيادية مثل الجودة ودرجة المطابقة والملائمة والمذاق.

3 ـ **المعايير الزمنية** : وهي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساساً للقياسات الموضوعية مثل عدد الساعات، أو الأيام.

4 ـ **المعايير المالية** : وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل الكلف، والإيرادات، والعائد على الاستثمار.

ولا بد آن تتسم المعايير او المؤشرات القياسية بعدد من الصفات مثل الوضوح، والقابلية على التحقيق، والمرونة إذ أن توافر مثل هذه المستلزمات من شأنه أن يحقق إمكانية الأداء بمستوى أعلى. أما غياب هذه السمات فيؤدي إلى اضعاف القدرة الذاتية للأفراد العاملين، وللمنظمة ككل، على التنفيذ

ب ـ قياس الأداء الفعلي (أو المتحقق)

تستلزم وظيفة الرقابة قياس الاداء الفعلي (أو المتحقق) سواء قبل التنفيذ المتكامل للفعالية الفنية أو الادارية، أو أثنائها، أو بعدها وتعد ممارسة القياس الفعلي للاداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلاً حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة. وتعد الاجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من تنفيذ الخطط أسلوباً من «الرقابة الوقائية» (أو القبلية، أو السابقة، أو المانعة)، هذا بالمقارنة مع فعاليات الرقابة التي تتم خلال أو أثناء الأداء والتي يطلق عليها مسمى «الرقابة المتزامنة»، وهي ذات أثر كبير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها. أما إذا تمت عملية الرقابة بعد الانجاز الفعلي للأداء فإن الاجراءات المتخذة بشأنها تسمى بـ «الرقابة العلاجية» (أو البعدية، أو اللاحقة). ويتطلب اعتماد أي من هذه الأساليب ممارسة القياس بالنسبة للأداء الفعلي باعتباره خطوة أساسية في عملية إجراء الرقابة. كما أن الأساليب الثلاثة تستخدم عادة المنظمة المعاصرة بسبب ترابطها سوية وبشكل كبير.

جـ ـ مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعة

تؤلف عملية المقارنة خطوة منطقية لاحقة في عملية الرقابة، لأن توافر المعايير القياسية والأداء المتحقق فعلاً يتيح إمكانية المقارنة بين الاثنين للكشف عن الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلاً، ومن خلال المقارنة، يمكن التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الاداء والتي قد تكون سلبية أو ايجابية وتعني الحالة الايجابية الزيادة المتحققة في الاداء قياساً بما محدد أصلاً في الخطط والمعايير المنبثقة عنها. أما إذا كانت الانحرافات سلبية فهذا يشير إلى وجود نقص أو هبوط في الاداء قياساً بالخطط الموضوعة.

د ـ تشخيص أسباب الانحراف

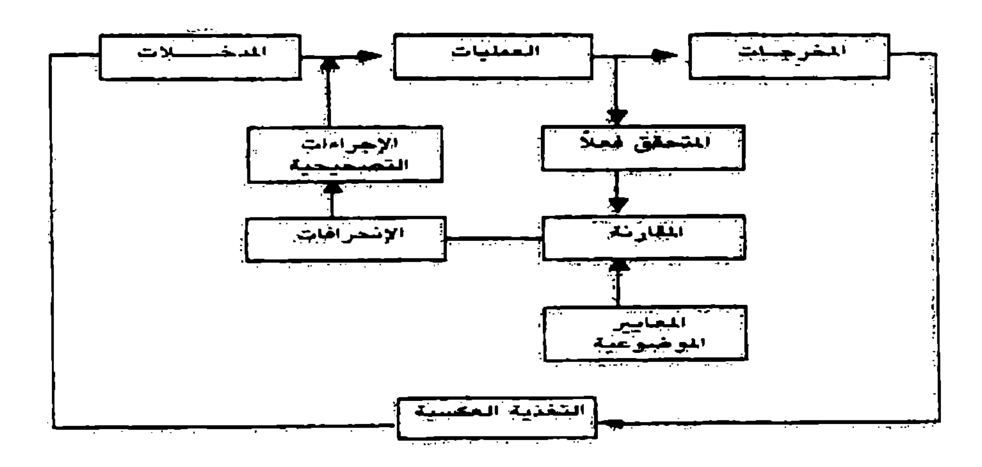
وفي ضوء المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من العمل على تشخيص أسباب الانحرافات أو الابتعاد عن الخطط والمعايير المنبثقة عنها. ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المنظمة، والأفراد، وكذلك تحديدها حسب أنواع موارد المنظمة (بشرية، مادية، مالية، معلومات)، وحسب العمليات التحويلية. وقد تكون الانحرافات عن المسارات المحددة بسبب قصور أو خلل في أحد هذه العوامل أو باجتماع عاملين أو أكثر منها لذلك لا بد من تحديد الأسباب بدقة وموضوعية لكي يصار إلى اتخاذ الاجراءات التصحيحية الوقائية، أو المتزامنة أو العلاجية بشأنها

هـ ـ اتخاذ الاجراءات التصحيحية

يؤلف اتخاذ الاجراءات التصحيحية الخطوة الاخيرة في عملية الرقابة بشكل فعال، سيما وأن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذ القرار القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوب قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية، أو الأجراء العلاجي، الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناشئة عن الانحراف بعد تنفيذ الخطط، أو الاجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ، وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها. ويوضح الشكل رقم (14 - أ) عمليات الرقابة المشار إليها أعلاه.

شكل رقم (14 أ)

خطوات الرقابة في المنظمة



ثانياً أنواع الرقابة

تتباين الأسباب المعتمدة في تنفيذ الرقابة حسب العديد من المتغيرات. فهناك الرقابة الخارجية والداخلية، والرقابة الكمية والنوعية، والرقابة المستندية والشخصية. إلا أن الأساليب الشائعة في الاستخدام، سواء داخل المنظمة أو خارجها، يمكن إيجازها على الوجه الآتي

أ ـ الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية من أكثر أنواع الرقابة استخداماً في المنظمات المختلفة والتي توضع رسمياً من قبل الإدارة المعنية وتأخذ عادة شكل أهداف أو خطط أو سياسات. وتمارسها الأجهزة المختصة في المنظمة عن طريق رقابة تنفيذ الموازنات، أو التحليل المالي للأداء المتحقق، أو قياس الانتاجية. كما أن السبل الكفيلة بمعالجة الانحرافات الحاصلة عن الخطط يمكن أن تعالج حسب الاسلوب الايجابي المتضمن مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، أو عن طريق استخدام الأساليب السلبية كاللوم، ولفت النظر، أو الاجراءات الأكثر تشدداً.

ب ـ رقابة الجماعة الصغيرة

يقصد بـ (رقابة الجماعات) ممارسة الاداء الرقابي من قبل الأفراد بصورة غير رسمية عن طريق جماعات العمل التي تشكل التزامات تقع على عاتق الأفراد العاملين. وتتم هذه الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، أو الاتصال عبر القنوات غير الرسمية. كما يتم من خلالها تعديل الانحرافات بالأسلوب الايجابي عن طريق الموافقة على بقاء الفرد عضواً في الجماعات الصغيرة، أو توليه مركزاً قيادياً فيها. أما الاسلوب السلبي في المعالجة فيتم عن طريق تعليق العضوية أو العزل أو السلوك العدائي، أو الرفض من الجماعة ويتسم هذا النوع من الرقابة في المنظمة بأهمية التأثير بشكل كبير.

جـ ـ الرقابة الذاتية :

وهي تتضمن الالتزامات الذاتية للافراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي وبوازع من الضمير أو الاحساس الضمني بضرورة متابعة الانجازات المتحققة من قبلهم لكي

تتـوافق مع أهداف المنظمـة التي يعـملون بها. وتولد من خـلال هذه الالتـزامـات العديد من مـشـاعـر الشـعـور بالرضا والسمو بالنفس والسيطرة على الذات، أما فشل الفرد في تحـقـيق مبدأ رقابة الذات فإنه قد يؤدي به إلى الشعور بالخيبة والاحباط في تنفيذه المهمات بالمسـتـوى المطلوب، بالاضـافـة إلى قـيـامـه، أحياناً بحرمان نفسه من بعض المزايا التي يـرغب الحـصـول عليـهـا. ويعـد هذا النوع من الرقـابة مـهمِا وذا تأثير كبير، سـيما إذا توافـرت لدى الفـرد القناعة الأساسية بضرورة قيامه بالأنشطة المطلوبة بشكل ينسجم مع رغبته وقدرته على الأداء

المبحث الثاث

خصائص نظام الرقابة الناجح

لكي يحقق نظام الرقـابة دوره في تمكين المنظمـة من تحقيق أهدافها بكفاءة، فإنه لا بد من توافر بعض الخصائص المهمة فيه ومنها

أولاً الملائمة :

لا يتـحـقق نجـاح أي نظام للرقـابة إلا إذا اتسم بمـلائمـته مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمـة، من ناحـيـة، وإنســجـامـه مع حجمها، من ناحية أخرى، إذا غالباً ما تحتاج المنظمات الكبيرة إلى نظم الرقابة اعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الأصغر

ثانياً المرونة

ينبـغي أن يتسم نظام الرقابة بمرونة عالية لكي يتوافق ويتكيف مع المتغيرات الداخلية للمنظمـة، والمتـغيرات الخـارجـيـة (البـيئية). فجمود أنظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيـيف مع المتـغيرات المسـتـمـرة والظروف غير المتـوقـعـة. وهذا يعود إلى عجز النظام ككل عن تحـقـيق الأهداف المرسـومـة. ولغـرض تحـقـيق المرونة ينبـغي القـيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار وكشف نقاط الخلل أو الضعف فيه وتقويمها.

ثالثاً : الوضوح :

من المسـتلزمـات الأسـاسـيـة لنجـاح نظام الرقـابة الفـاعل والكفوء أن يكون واضحاً وسـهل الفـهـم من قبل جميع المسـؤولين عن تطبـيقه. لذلك يجب أن تتوافر لدى الأفراد المعنيين بتنفـيـذه القـدرة على استـيـعابه بشكل واضح والاحاطة بنتائجه. هذا اضافة إلى توافـر الاختـصـاصـات والمؤهلات المطلوبة لدى القائمين عليه. كما تتجلى أهمية الوضوح من خـلال قبول الأفراد له ومواصلة العمل بمقتضاه.

رابعاً : السرعة في اكتشاف الانحراف

تؤدي السرعـة في التنبؤ بالانحرافات أو اكتشافها قبل وقوعها إلى تـسهيل وتذليل

المشكلات والعقبات الناجمة عن الانحرافات وكلفها والانظمة الناجحة للرقابة قادرة على اتباع الأساليب الوقائية لمعالجة الانحرافات المتوقعة قبل حصولها، وبالتالي تقليل كلفة عمليات المنظمة وتمكينها من بلوغ أهدافها.

خامساً الاقتصاد في الكلفة

تظهر كفاءة وفاعلية لمنظمة الرقابة بشكل عام من خلال الاقتصاد بالكلف الناجمة عن أداء فعالية الرقابة. إذ يبتغي أن تكون المردودات، أو المنافع المتحققة أكبر من الكلف الناجمة عن تنفيذ نظام الرقابة وإلا أصبح النظام غير اقتصادي في الاستعمال.

سادساً إمكانية تصحيح الانحرافات

تتجلى فاعلية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها.

سابعاً التغذية العكسية

تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها

الفصل الخامس عشر
نجاح فاعلية المنظمة وقياسها

المبحث الأول

مفهوم فاعلية المنظمة وقياسها

أولاً مفهوم الفاعلية

يعد معيار «فاعليةُ» المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم فاعلية المنظمة (مثل غيره من المفاهيم الإدارية) إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق. فقد عرف بارنرد (Barnard, 1974 55) «الفاعلية» على أنها «الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها» وبمعنى أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفاعلية. وهكذا فإن الفاعلية على وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبدرجات متفاوتة.

وقد شاع استعمال هذا المفهوم للفاعلية بين العديد من الباحثين والمتخصصين، وتم اعتماده مؤشراً أساسياً في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فاعليتها

وأشار الفار (Alvar, 1976 767) إلى أن الفاعلية تعني «قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها». ومن هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفاعلية، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة تتعامل في اطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الامكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه ومن مستلزمات وجودها. كما يظهر هنا اعطاء مفهوم الفاعلية بعداً أشمل وأكثر اتساعاً من معني تحقيق الأهداف. ويتسمد هذا المنطلق قبوله من خلال واقع المنظمة، باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة تنطوي على العديد من الجوانب المستقرة (أو غير المؤكدة) لذلك لابد أن تسعى المنظمة بكل إمكاناتها لمعالجة ما من مشكلات وظواهر بيئية، وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف

تستطيع البقاء والاستمرار في الوجود. وعليه فإن الفاعلية، بموجب هذا التعريف والمفهوم تكمن في تحقيق ما يأتي

أ ـ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

ب ـ قدرة المنظمة على التكييف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

جـ ـ قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

ومن هنا يتضح جلياً بأن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكييف والنمو والتطور.

ثانياً : قياس الفاعلية

ولكي يصلوا إلى اعتماد الفاعلية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتكييفها البيئي ونموها وتطورها، فإنه لا بد من اعتماد مجموعة من المؤشرات، أو وسائل القياس، التي أهمها ما يأتي

أ ـ تحديد نوع الأهداف، وقياس تحققها

هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة، أولها الأهداف (الرسمية) التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة، مثل شهادة (عقد) تأسيسها، ونظامها الداخلي، والمستندات التي تعتمدها إدارتها العليا في هذا الخصوص. أما الثاني فيمثل الأهداف العملية (أو الفعلية) التي تتمثل بمؤشرات الانتاج، والانتاجية، وكمية ونوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة ويمكن أن نعطي هذه المؤشرات بنوعيها، وبخاصة بعد اخضاعها للتحليل، صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، سواء ما يتعلق منها بالمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية للمنظمة، أو ما أفرزته في ميدان ممارستها العملية. لذلك فإن درجة الفاعلية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار (استخدام) الطاقات المتاحة لديها، وكذلك القدرة على التكييف البيئي من خلال معالجة المشكلات أو الظواهر الإدارية والفنية التي تواجهها في مضمار تحقيق

الأهـداف، فـكلما استطاعت المنظمـة تحـقـيق التـفـاعل الحـركي (الديناميكي) الهادف والتوازن المتحرك القادر على استثمار (استخدام) تلك الموارد، كلما كانت أكثر فاعلية

ب ـ قياس القدرة على التكييف

اشار موت (Mott, 1972 19) إلى أن التكيـيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية، وهو يعني «درجـة قـدرة المنظمـة على التنبـؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المسـتـقبل وايجاد السبل الكفيلة بالسـيطرة عليها قدر الامكان». إذ أن ذلك يؤكد حقيقة أسـاسية تـلازم نشاط المنظمـة فـي تحقيقـهـا للأهـداف، وقـدرتهـا علـى تحقيـق رضـا الأفـراد، وتوفير الروح المعنوية العالية لهم.

وترتبط كل هذه النواحي بقـدرة المنظمـة على التكـيـف. فـالتكيـيف للبيئة الخارجية، حـسـب المفـهـوم أعـلاه، يعني أن المنظمـة تواجـه، في اطار سـعـيها لتحقيق الأهداف، مـتـغيرات بيئـيـة كـثيرة تـسـتـدعي منهـا اتخاذ القـرارات الموضـوعية لخلق التوازن المطلوب وتحـقـيـق الاستقـرار النـسـبـي والاستمـرار، ولا بـد أن تعـمـل المنظـمـة علـى اعتـمـاد أسلوب التنبـؤ أو التوقع لما يصادفها من تغيير بيئي غير منظور، وتعالجه على وفـق الاسـلوب الذي من شأنه الحـد من إمكانيـة الخـسـارة الناجمة عن عـدم التكيـيف. هذا اضـافـة إلى أن مـفـهومي الفاعلية (أي مفهوم تحقيق الأهداف ومفهوم التكيـيف) هما غير مـتـعـارضين، وإنما يتكامـلان في قـياس إمكانية المنظمة في الاستـمرار والاستقرار في ظل المتـغيرات البـيئيـة غير المسـتـقرة. فواقع التباين في البيئة التي تنتمي لها المنظمة واختلاف طبـيـعة الأهداف يؤكدان على قياس الفاعلية حسـب المؤشر الذي يعزز إمكانية المنظمة في تحـقيق الأهداف والنمو والتطور باستمرار.

المبحث الثاني

مفهوم كفاءة المنظمة وقياساً

أولاً مفهوم الكفاءة

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من شحة (أو صعوبة) الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لا بد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الامثلية (Optimization) في استخدام الموارد المتوافرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاه وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات. فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوافرة، يجعل المنظمة تعاني من اخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها. وقد أكد كارزو ويانوزاس (Carzo and Yanouzas, 1971 : 9) على أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية «حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات». وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أولويات (أسبقيات) في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى المردودات المادية والمعنوية. ويقود الاهتمام بمتغير الموارد المحدودة إلى اتجاه إدارة المنظمة نحو البحث عن الفرص البديلة التي تعزز من إمكانات الاستثمار الامثل للموارد المتاحة. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها. وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من اسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وتعد إمكانية خلق اهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم، وتوفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية تكرس لها المنظمة المعاصرة جهوداً كبيرة، وبخاصة عندما تأخذ بنظر الاعتبار القيم والمعتقدات

السائدة في البيئة الاجتماعية، وما تؤمن به المنظمة ذاتها. فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الاطار المعنوي، وتسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، أو تؤكد، من حيث الولاء على أساس اعتماد الحافز المادي فقط لدعم متطلبات الولاء، لا تستطيع تحقيق كفاءة الأداء، إذ أنه على الرغم من أن اعتماد هذا العامل بعطي ثماره في الأجل القريب، لكنه يعزز، في الأجل الطويل، حالة التعامل المادي الصرف بعيداً عن اصالة الولاء أو الانتماء العضوي والتضحية والابداع. ثم أن سيادة حالة من هذا القبيل ستؤدي في الاجل الطويل، إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات بشكل أمثل. وقد يعترى أوجه نشاطها الفشل في الكثير من المواقف. ومن هنا لا بد من التوكيد على حقيقة مفادها أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسين هما

أ ـ مدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة

ب ـ سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف

وفي ضوء ذلك، فإن مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك اشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل

ثانياً قياس الكفاءة

لغرض قياس كفاءة الأداء، هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها

أ ـ المؤشرات (أو المعايير) المباشرة

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي

ـ المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية)

- المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).

- المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتوج، باستخدام الموارد ذاتها)

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب ـ المؤشرات (أو المعايير) غير المباشرة

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

1 ـ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

2 ـ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد، في بعض المجالات، طريقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة. وغالباً ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الانتاجي والخدمي.

المبحث الثالث

العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الفاعلية والكفاءة)

تؤلف مؤشرات الفاعلية والكفاءة معاً معايير لقياس درجة «نجاح» المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها والنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو اشمل من أي منهما والمنظمة تكون كفوءة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل وفي كلتا الحالتين (أي السعي لتحقيق الفاعلية والكفاءة معاً) تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل (في الاسواق مثلاً) وتستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الاساسية لتعزيز مسيرتها فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتنامية للمستفيدين منها (كالمستهلكين مثلاً). وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك عواملاً أساسية تلعب دوراً رئيساً في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من ناحية وتأمين سبل الاستثمار الامثل للموارد المتاحة من ناحية أخرى وقد تباين الباحثون والمتخصصون في عرض وتحديد هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها وأهمها ما يأتي

أولاً العوامل الفنية والتكنولوجية

وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الإدارة، والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

ثانياً العوامل المرتبطة بالموارد البشرية

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر

الحاصلة في العمل، اضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

ثالثاً : العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة :

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الاشباع، في الوقت والمكان المناسبين، وبالسعر الملائم. وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

يتضح بجلاء بأن هذه المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها، خاصة وإن العوامل الفنية والتكنولوجية، والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة، وطبيعة المخرجات المتحققة، تشكل جميعها الاطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموائمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال، والاستثمار الامثل للطاقات المتاحة، على سبيل تحقيق الأهداف، على المستويين التشغيلي والاستراتيجي. لذا فإن السعي الحثيث للمنظمة في تحقيق أهدافها يجعلها قادرة باستمرار على التطور والنمو، وعلى خلق مرتكزات الاستقرار، والاستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحاً

الباب الرابع
نمو وتغير المنظمة

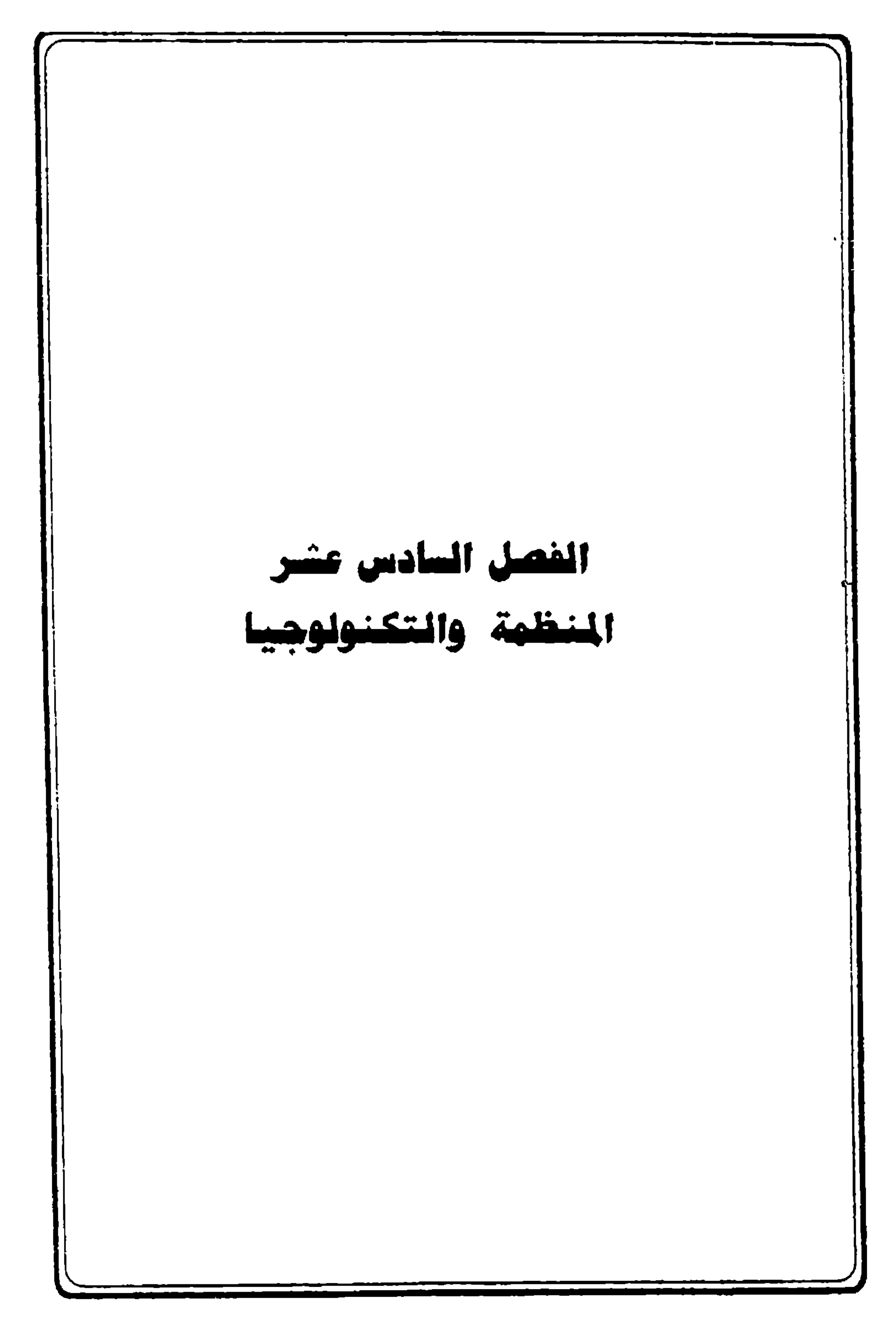
الفصل السادس عشر : المنظمة والتكنولوجيا.

الفصل السابع عشر: نمو المنظمة وتطورها.

الفصل الثامن عشر   المنظمة والتغيير.

الفصل التاسع عشر : اندماج المنظمة.

الفصل العشرون   الإبداع والتخطيط.



الفصل السادس عشر
المنظمة والتكنولوجيا

المبحث الأول

مفهوم وأهمية التكنولوجيا

مر الفكر الإداري بمراحل تطور متعددة تبلورت في اطارها العديد من المفاهيم والاراء وقد أسهم الباحثون في صياغة مسارات النمو بما اضافوا من معارف إنسانية تجلت آثارها في حركة النهوض والتقدم العلمي والحضاري الذي تشهده المجتمعات الإنسانية حالياً وقد لعبت التطورات التكنولوجية الأثر الكبير في بلورة وزيادة الاسهامات العلمية الجادة في هذا الخصوص، سيما بعد تعميق استخدام الآلة والقوى المحركة في كل القطاعات. وقد أدى التطور التكنولوجي الذي شهده المجتمع الإنساني بعد الثورة الصناعية وحتى الآن إلى ظهور الانتاج الكبير (Mass Production) وانفصال الإدارة عن مالكي رؤوس الأموال، وظهور العديد من المفاهيم الحديثة استجابة لتلك التطورات وقد انصب جل الاهتمام على كيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة بصيغ وأساليب متنوعة ومتجددة، بحيث أصبحت التكنولوجيا تشكل محوراً أساسياً في تطور مختلف مجالات عمل المنظمات. كما أصبح مفهوم التكنولوجيا مثاراً لاهتمام المنظمات والافراد وسارع العديد من الشعوب المتقدمة والنامية، على حد سواء لدراسة سبل الاستفادة من التكنولوجيا، وهي تعلق عليها الامال بغية تحقيق التقدم والازدهار

وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مصطلح دقيق يستوعب بشكل تام مفهوم التكنولوجيا فقد اشار كاست وروزنزويج (Kast and Rosenzweig, 1970 180) إلى أن التكنولوجيا ترتبط بمفهوم المكننة أي انتاج السلع والخدمات باستخدام المكائن والالات. كما عرف لوثانز مفهوم التكنولوجيا (Luthans, 1973 281) على أنه يمثل خلاصة الأساليب الالية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للاسهام في تحقيق أهداف المنظمة. وأشارت دراسات وودورد (Woodward, 1965 39) إلى هذا المفهوم من خلال تقسيمها التكنولوجيا إلى ثلاثة مستويات هي الانتاج حسب الطلب (الدفعة الصغيرة) والانتاج الكبير (الواسع)، والانتاج المستمر (*). كما أن هناك العديد من المفاهيم التي استخدمت لتحديد مصطلح التكنولوجيا بشكل دقيق، ولكنها بشكل عام تتفق على أن التكنولوجيا تتضمن جميع المعارف الانسانية التطبيقية التي تسهم ايجابياً في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في اطار تحقيق الأهداف

* أنظر المبحث الثاني من الفصل الأول (خامساً ـ ب)

المبحث الثاني

مراحل تطور التكنولوجيا وأثرها في سلوك المنظمة

اولاً مراحل تطور التكنولوجيا

مرت التكنولوجيا، مثل غيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل تاريخية امتدت لمدد طويلة من الزمن، حيث أنها تضمنت تطور الأساليب الآلية، وأساليب العمل، ونظم المعلومات ويمكن تحديد أهم مراحل تطورها حسبما يأتي

أ ـ مرحلة الصناعات اليدوية (Handicraft)

ب ـ مرحلة الالية أو المكننة (Mechanization)

جـ ـ مرحلة الانتاج الكبير (Mass Production)

د ـ مرحلة التحكم الالي أو الأتمتة (Automation).

هـ ـ مرحلة التحكم الذاتي (Cybernation)

وما زالت جميع أنواع التكنولوجيا أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية، رغم التطورات التي شملت المراحل الأولى منها كما أن انتشارها في المجالات والقطاعات المتعددة لهو دليل على الحاجات المتنامية إليها وعلى أهمية استخدامها في تطوير العمليات المختلفة. ومن الجدير بالذكر أن استخدام الحاسوب قد أصبح الان ذا أثر كبير في عمل المنظمات المعاصرة، حيث دخل وبشكل مكثف ومتزايد في الاداء الفني والإداري في المنظمات كما شملت آثارها مختلف أوجه سلوك الفرد. وقد ظهرت دراسات وأبحاث علمية متعددة أكدت على أثر التكنولوجيا في مجمل فعاليات وأنشطة المنظمات المختلفة. ومن أشهر هذه الدراسات دراسة، ودورد (Woodward, 1965) ودراسة استون (Asron Study, 1969) وغيرها من الدراسات التي لا زالت تؤكد الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا وآثارها في سلوك المنظمة

ثانياً أثر التكنولوجيا في سلوك المنظمة

تعددت آراء الباحثين والمتخصصين بشأن التكنولوجيا وآثارها البيئية بين اتجاهين رئيسين، فبعضها يؤكد الآثار الايجابية على الإنسان والبيئة بينما يميل الاخر إلى الاشارة

لآثارها السلبية فقد أكد البعض على أثر التكنولوجيا في سلب حق الأفراد في اتخاذ القرار. وكان أول من أشار لذلك كارل ماركس (Kari Marx) عند مهاجمته للرأسمالية. ثم جاء بعض علماء الاجتماع مثل ماكس فيبر (Max Weber) وميلر (Miller) ليعدلوا في بعض الجوانب المتعلقة بالاتجاه الماركسي في هذا الشأن، ومعالجة المشكلات المثارة حول انعزال الفرد عاطفياً بسبب آثار التكنولوجيا وضعف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد أي الرد على الآراء التي ركزت على الآثار السلبية للتكنولوجيا على الإنسان والبيئة.

ويمكن ايضاح عينات من آثار التكنولوجيا في سلوك المنظمة والفرد بما يأتي

أ - تضع التكنولوجيا قيوداً على توزيع المهمات والعمل بين الأفراد والجماعات.

ب - تسهم التكنولوجيا في ايجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية

جـ - تحديد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

د - تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، وغيرها، بما يتلائم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء

هـ - تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة اداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة، وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات.

وهناك أمثلة كثيرة تؤكد، بوضوح آثار التكنولوجيا وأبعادها الايجابية في تحسين كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها الأساسية.

المبحث الثالث

قياس التكنولوجيا في المنظمة

أسهمت الكثير من الابحاث والدراسات في مجال دراسة المنظمة إلى بروز العديد من المدارس الفكرية لقياس التكنولوجيا في المنظمة وسوف يتم طرح أهم معطيات هذه المدارس بشكل موجز وعلى الوجه الآتي

أولاً دراسة وودورد (Woodward)

تعد دراسة وودورد (Woodward) من أكثر وأهم الدراسات شيوعاً في تحليل أثر تكنولوجيا الانتاج في المنظمات. وقد قامت الباحثة باعتماد التكنولوجيا على أنها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات (المنشآت) الصناعية، ويلعب دوراً مساوياً (إن لم يكن أكثر أهمية) من دور العمليات. وقد قامت الباحثة بتطبيق فرضية البحث على (100) شركة صناعية تقع في جنوب مدينة اسكس في المملكة المتحدة. واستغرقت مدة الدراسة ما يقارب الخمس سنوات (1953 - 1958) واعتمدت أسس قياس التكنولوجيا على وفق ما يأتي (كما جاء بالمبحث الثاني من الفصل الأول)

أ ـ إنتاج الدفعات الصغيرة (أو الانتاج حسب الطلب)

ب ـ الانتاج الواسع (أو الدفعات الكبيرة).

جـ ـ الانتاج المستمر

ثانياً دراسة هيج وايكن (Hage & Aiken, 1967)

اعتمدت دراسة هيج وايكن اتجاهاً شاملاً في تأطير مفهوم التكنولوجيا وبشكل أوسع من الاتجاهات التي أكدتها دراسة ودورد (Woodward). فقد شملت المنظمات الصناعية وغير الصناعية، وتناولت التحقق من الفرضية التي مفادها «أن هناك علاقة بين درجة الرتابة (الروتينية) في العمل وبين التركيب الاجتماعي، والأهداف في المنظمة»، وقد تضمنت بيانات (16) منظمة للرعاية والصحة الاجتماعية في مدينة واشنطن في الولايات المتحدة الامريكية، منها (6) وكالات عائلية، و (3) مستشفيات للصحة العقلية، و (3) مراكز اصلاحية، (3) بيوت للعلاج الداخلي، و (1) قسم

للتعليم الخاص. وقد تم التوصل إلى أن التركيب الاجتماعي في المنظمات ذات الآداء الرتيب (الروتيني) يميل إلى المركزية وإلى رسمية العلاقات، وأنه يتطلب توافر اختصاصات متدربة مهنياً، ولم تظهر الدراسة أية علاقة بين الرتابة (الروتينية في العمل) والعلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعاملين. كما ترتبط الرتابة سلباً، وبشكل ضعيف مع الروح المعنوية للعاملين والخدمات المقدمة للزبائن. ولم تظهر الدراسة أية علاقة بين الروتين وتطوير البرامج الجديد باعتباره هدفاً تسعى إليه المنظمة، وتعد الدراسة حصيلة علمية عمقت بشكل كبير الابعاد الأساسية لمفهوم التكنولوجيا وامتداد أثره إلى المنظمات غير الصناعية.

ثالثاً دراسة بيل (Bell. 1969)

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الأفراد في المنظمة على التنبؤ بمتطلبات العمل ودرجة التشدد في عملية الاشراف، وذلك باختبار فرضيتين أساسيتين هما

أ ـ كلما صعب التنبؤ بمتطلبات العمل من قبل الأفراد العاملين كلما كان الاشراف أقل أحكاماً.

ب ـ كلما زاد أحكام الاشراف زداد استخدام الأساليب الرسمية والقواعد.

وقد تم اختبار هاتين الفرضيتين في مستشفى كريفن الاجتماعي (في مدينة دربي القريب من نيوهيفن) في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت عينة البحث (204) فرداً يعملون الوقت بكامله (Full-time)، وعلى أساس المناوبة، موزعين على (30) قسماً. وقد تم التحقق علمياً من صحة الفرضيتين موضوع الدراسة.

رابعاً : دراسة هكسون وزملائه (Hickson, et. at., 1969) :

تعد دراسة هكسون وزملائه (1969) من أكثر الدراسات شيوعاً وانتشاراً في مجال تحليل أثر التكنولوجيا في الجوانب التنظيمية في المنظمة. فقد أكدوا علي تكنولوجيا العمليات أو تدفق العمل (Workflow). وكانت الفرضية الرئيسة للدراسة هي ترابط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي، وتأثيرها فيه بشكل ملحوظ. وقد تناولت عينة البحث

(52) منظمـة تسـتـخدم كحد أدنى (250) عـامـلاً فأكـثـر في مدينة برمنكهام في المملكة المتـحـدة، وشـملت العينة المعـامل، وشركات النقل، والمكاتب التجارية، ومخازن البيع المفـرد، وغيرها.

وتمخضت الدراسـة عن التـوكـيـد على أنه كلما ازداد تكامل وتنسيق التكنولوجيا كلما اتجهـت الأنـشـطـة المكتـوبة للمنظمـة نحـو التركـيب (الهرمي) الرسـمي، وازداد عـدد التـقـسـيمات الإدارية واسـتـخـدام الاجراءات والقواعد الرسمية وكان تدفق العمل تحت رقـابة الإدارات التنفـيـذية وليس الإدارات الاسـتـشـارية وقد واصلت الدراسة التحقق من الافتراضـات الموضـوعة بشكل واسع من خلال البحوث اللاحقة لها

خامساً دراسة موهر (Mohr, 1971)

تـناولت الدراسـة قـيـاس درجـة الارتبـاط بين التكنولوجـيـا والهيكل التنظيـمي. وقـد شملت (144) مجمـوعـة عـمل في (13) قـسـم للصـحـة، تم اختـيارها عشوائياً من بين الوكـالات المتـخصصة في الولايات المتحدة الامريكية بتقديم الخدمة لسكان يزيد عددهم على (400) الف نسـمـة. وقـد شـملت الدراسـة الاطبـاء، وأطباء الاسنان، والممرضات والمعـينيـن الصـحـيـين، ومنظفـي الزجـاج، والحـراس. وقـد تـوصلـت الـدراسـة إلـى وجـود عـلاقة حقيقية بين القابلية الإدارية وبين مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

سادساً دراسة جايلد ومانسفيلد (Child and Mansfield, 1972) :

تـعـد هذه الدراسـة ضـمن الدراسـات التي تناولتـهـا مجمـوعـة (Aston) في المـملكة المتـحـدة. وقـد قام الباحثان بدراسة علاقة المتغير التكنولوجي مع متغيرات البيئة، وأدوار الأفـراد، والأداء وشملت العينة (82) منظمـة تقع في انكلترا واسكتلندا، حيث تضمنت (17) منشأة للصناعات الإلكترونية و (15) جريدة يومية و (15) منشأة للتأمين، و (12) وكـالة للإعلان، و (12) منشأة لصناعة الأدوية، (11) منشأة للصناعـات الغذائية، وقد استغرق البحث زهاء السنتين (1967 - 1969). واعـتـمد مؤشر الحجم كمتغير رئيس في العـينة، حيث تراوحـت اعـداد الأفـراد في المنظمات موضوع الدراسة بين (108 - 9778) فرداً. وقد تضـمنت أهم النتائج ما يأتي

أ ـ هناك ارتباط ضعيف بين التخصص الوظيفي والتخصص حسب الأدوار باعتبارها متغيرات في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.

ب ـ ترتبط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي في أنشطة الصيانة والرقابة على تدفق العمل والنقل، ولا توجد علاقة مماثلة مع الوظائف الاستشارية، مثل المحاسبة والأفراد.

جـ ـ توجد علاقة قوية بين المتغيرات التكنولوجية والهيكلية في المنظمات صغيرة الحجم.

وقد أكدت هذه الدراسة على بعض النتائج التي أسفرت عنها دراسة أستن (Aston)، وجماعة هكسون (Hickson) بشكل خاص.

سابعاً دراسة الدريج (Alderich)

تميزت دراسة جماعة أستن (Aston group) بأهمية واسعة الانتشار في الاوساط المنظمية سيما محاولتها طرح مفاهيم جديدة بشأن المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالتكنولوجيا. وقد استغرقت دراسة الدريج الوقت الطويل في التوصل إلى النتائج التي تصدى إليها الباحث. فقد اتجه الدريج (Alderich, 1970) نحو التحقق من النتائج التي توصلت لها جماعة أستن (Aston) من حيث تحليل أثر التكنولوجيا على المتغيرات المنظمية. وقد أراد التأكد عما إذا كان متغير التكنولوجيا هو متغير مستقل أم تابع، اضافة لاستخدامه أسلوب تحليل المسار (Path - Analysis) للتأكد من جدوى استخدامه في التحليل. ومن خلال ذلك، قام الدريج باستخدام البيانات التي جمعت من جماعة استن، ومن استخدام أسلوب تحليل المسار وتوصل للنتائج الاتية

أ ـ ترتبط المتغيرات التكنولوجية (وهي درجة الاعتمادية، التشغيل المتغير) مع بعضها ولكن العلاقة غير واضحة.

ب ـ توجد علاقة ايجابية بين المتغير التكنولوجي (الاعتمادية) ومتغير تركيز الصلاحيات.

جـ ـ توجد علاقة سببية بين تكامل تدفق العمل وتركيز الصلاحيات، مما يعني أن الشركات ذات الاتمتة العالية تميل إلى المركزية.

د ـ توجد علاقة ايجابية بين متغير «التشغيل المتغير» ومتغير «تكامل تدفق العمل». وهذا يؤشر أن الشركات ذات الدرجة العالية من التشغيل المتغير تمتاز بالدرجة العالية من الاتمتة في العمليات الانتاجية، أما الشركات ذات الدرجة الواطئة من التشغيل المتغير فهي شركات خدمية

هـ ـ وجود تأثير سببي ومباشر بين متغير «التشغيل المتغير» و «هيكلية الأنشطة».

و ـ يتأثر خط السيطرة في تدفق العمل بشكل مباشر بكل من متغيري الحجم والتشغيل المتغير.

وقد جاءت هذه النتائج لتؤكد ما توصلت إليه جماعة أوستن (Aston Group) من حيث الأثر الذي يتركه مستوى التكنولوجيا على المتغيرات الهيكلية في المنظمات المختلفة.

ثامناً دراسة فريمان (Freeman, 1973) :

قام فريمان بدراسة (41) منظمة صناعية في شمال ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الامريكية من التي يعمل فيها (40) فرداً أو أكثر. واستهدفت الدراسة التحقق عملياً من الفرضية التي أوردها وهي أنه «عندما تكون المنظمات ذات مستويات تكنولوجية عالية في الانتاج، مع وجود اختلافات ومتغيرات بيئية، فإنها تميل إلى تكثيف الجهود الإدارية بشكل كبير وقد أراد من خلال ذلك اختبار العلاقات بين التكنولوجيا، والبيئة، والكثافة الأدارية (عدد المدراء إلى العاملين). وقد اسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ايجابية بين درجة الاتمتة، والمتغيرات البيئية (للوكلاء الصناعيين، ودور الاعلان) اضافة لوجود علاقات سلبية بين الكثافة الإدارية، والمتغير المعتمد (مثل التحفيز الإداري).

تاسعاً : دراسة هربنيك (Hrebiniak) :

تناولت هذه الدراسة عينة واسعة من الافراد شملت (200) فرداً منهم (36) مشرفاً، و (147) من المرؤوسين. وقد أجريت في احدى المستشفيات التعليمية في ولاية بنسلفانيا

في الولايات المتحدة الامريكية، والذي يعد أكبر مستشفى يقدم خدماته لمنطقة واسعة.

وقد حاولت الدراسة التحقق من افتراضات علمية لاختبار علاقة التكنولوجيا مع هيكل جماعة العمل (أصغر وحدة تنظيمية) وعلاقة الاشراف بالتكنولوجيا. وقد قسمت عينة البحث إلى جماعات عمل بهذا الشأن. ومن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي على مستوى جماعة العمل، وكذلك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا والاشراف. أما العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل على مستوى الافراد فقد كانت ضعيفة. وهكذا اضافت هذه الدراسة بعض الجوانب الايجابية لتوكيد أهمية التكنولوجيا من حيث أثرها على علاقات العمل والهيكل التنظيمي للجماعات العاملة.

عاشراً دراسة كومستوك وسكوت (Comstook and Scott, 1977)

تضمنت الدراسة اختيار عينة تتضمن (142) ردهة للعناية بالمرضى في (16) مستشفى، تم اختيارها عشوائياً بالتعاون مع مركز ستانفورد لبحوث الرعاية الصحية، وذلك لغرض التحقق من أثر التكنولوجيا على المتغيرات الاتية الحجم، جماعات العمل، خصائص العاملين، نظم الرقابة ضمن الوحدات التنظيمية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة والتي يمكن تلخيصها بالآتي

أ ـ تؤدي القدرة على التنبؤ إلى زيادة التخصص الوظيفي، وتقلل من مستوى التدريب اللازم (حيث أشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالتدريب) وعدد الأنشطة، وتزيد من مركزية القرارات، ونمطية الإجراءات.

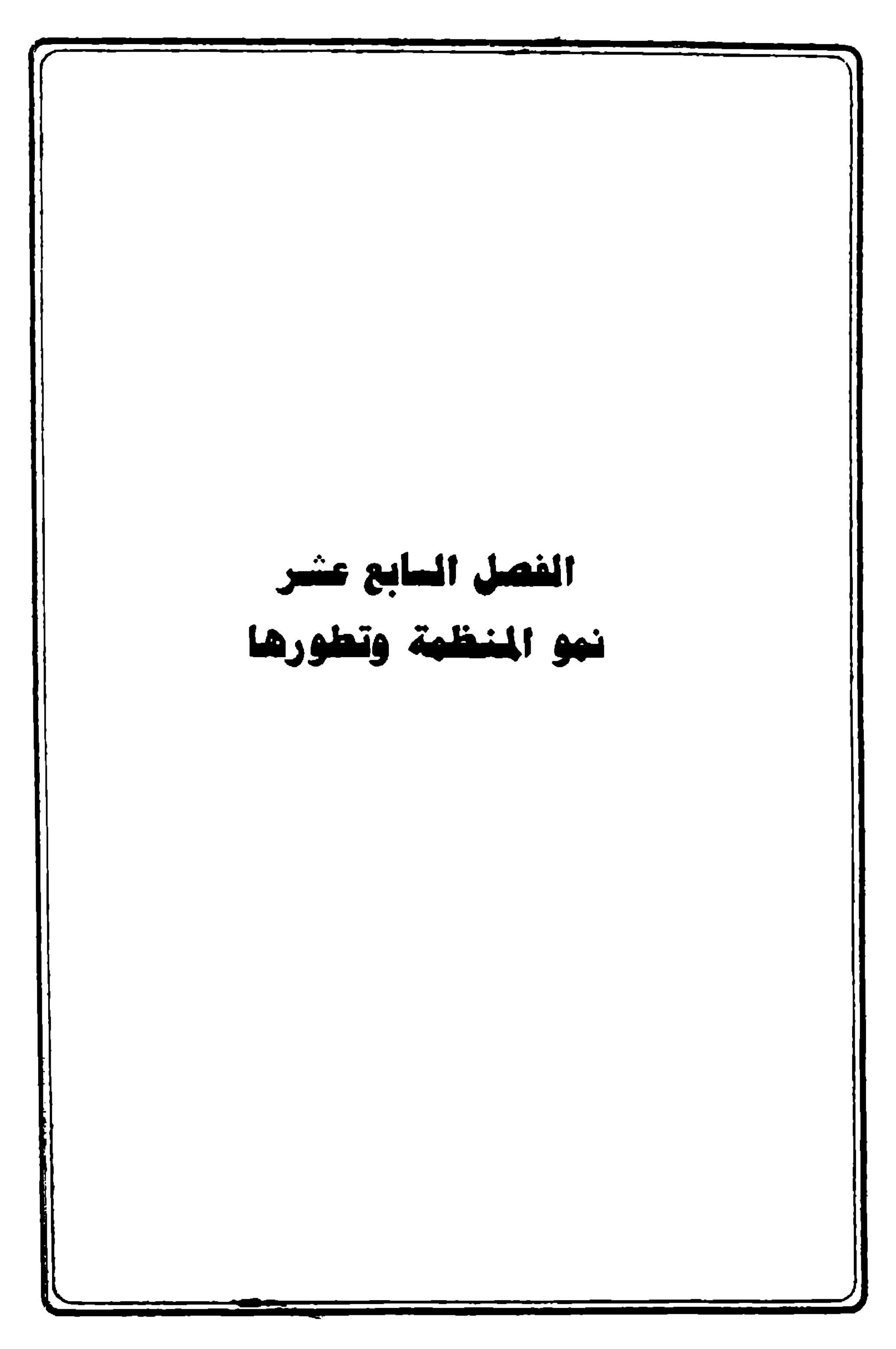
ب ـ ترتبط القدرة على التنبؤ بتدفق العمل إيجابياً بالقرارات الرتيبة (الروتينية)، كما تؤدي إلى زيادة المركزية والبيروقراطية في نظام الرقابة (السيطرة).

جـ ـ يؤثر الحجم على مؤهلات الافراد، كما يؤثر بصورة واضحة على خصائصهم

حادي عشر دراسة اوفرتون وزملائه (Overton, et. at., 1977) :

اعتمدت هذه الدراسة جمع البيانات من خلال (5) ممرضات تم اختيارهن عشوائياً من وحدات مختارة تضمنت (71) وحدة. وقد انصب هدف الدراسة على قياس أثر التكنولوجيا من خلال ثلاثة عوامل هي، عدم التأكد، الاستقرار، درجة التغير، ضمن الأبعاد المحددة في الدراسة، وهي المواد الأولية، الأساليب، اعتمادية الواجب. وقد اهتمت الدراسة بطرح مفاهيم جديدة للتكنولوجيا وسبل قياسها. فقد كان مفهوم التكنولوجيا (كما هو معلوم) يقتصر على المنظمات (المنشآت) الصناعية حتى أواخر الخمسينات في حين أكدت هذه الدراسة على تطور مفهوم التكنولوجيا ليشمل المنظمات غير الصناعية. مثل الجمعيات، والمستشفيات ومنشأت النقل، والتأمين، وغيرها وقد تبين من هذه الدراسة وجود اختلافات ذات مغزي بين وحدات التمريض باستخدام العوامل التكنولوجية (عدم التأكد، الاستقرار، درجة التغير) ضمن العوامل التي تمت دراستها.

يتضح من خلال طرح الابحاث والدراسات الحديثة في دراسة أثر التكنولوجيا على المتغيرات الهيكلية والبيئية اهتمام الباحثين والمتخصصين في توسيع المفهوم العلمي الذي تنطوي على التكنولوجيا وعدم اقتصاره قديماً على الالات والمكائن ومستوى الأداء في المنظمات الصناعية إلى شموله تكنولوجيا العمل (النظم، الأساليب، المعارف التطبيقية)، ومعالجة مختلفة المشكلات والمواقف التي يواجهها الافراد أثناء أدائهم. هذا إلى جانب توسيع مفهوم التكنولوجيا ليشمل المنظمات الصناعية وغير الصناعية.



الفصل السابع عشر
نمو المنظمة وتطورها

المبحث الأول

مفهوم وأهمية النمو والتطور

استأثرت الدراسات المتعلقة بنمو وتطور المنظمة بأهمية استثنائية من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين. وتتظافر الجهود العلمية لغرض بلورة وصياغة اتجاهات نموذجية محددة يعتمد عليها في دراسة ظواهر نمو وتطور المنظمة. وقد كان النمو (Growth) يحتل أهمية بارزة في هذا الحقل، بسبب التوسعات الكبيرة المتعاقبة، التي تميزت بها المنظمات المعاصرة وبروز العديد من المحددات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات لأهدافها. ويعني «النمو» زيادة حجم الإنسان بما ينضم إليه ويداخله من تغييرات أساسية وقد أشار ستاربك (Starbuck, 1965 451) إلى أن نمو المنظمة يعني التغير في حجمها حينما يقاس بحجم العضوية (أي عدد الافراد فيها) أو حجم الاستخدام. ويعني ذلك أن التغير الذي يطرأ في حجم المنظمة قد يمثل زيادة أو نقصاً وقد أشار لترر (Litterer, 1966 425) إلى قياس الحجم عن طريق الهيكل التنظيمي، أي أنه يمكن قياس نمو المنظمة من خلال التقسيمات المتنوعة، كما يعكسها التوسع الحاصل فيها أفقياً أو عمودياً ذلك لأن تقسيم العمل يؤدي بدوره إلى زيادة عدد المستلزمات التنظيمية المختلفة، واضافة اختصاصات جديدة. وقد أشارت احدى الدراسات التي قام بها اندرسون ووراركوف (Anderson & Warkov, 1966 428)، في مجموعة من المستشفيات إلى إن مؤشر الحجم لقياس المنظمات العلاجية هو عدد المرضى الذين يثمون المستشفى. كما أشار الباحث وتنكشن (Whittingtion, 1968 22) إلى أن قياس حجم المنظمة وخصوصاً منشآت الأعمال، يتم من خلال المؤشرات المالية مثل مجموع الموجودات، ورأس المال، والمبيعات، والدخل الصافي، وغيرها ومن هنا يبدوا جلياً أن النمو والتطور يقيسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المنظمة، وأن قياس الحجم يعتمد في العديد من المنظمات على مؤشرات متعددة يمكن ايجازها بما يأتي:

أولاً عدد الافراد العاملين في المنظمة:

وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي. وتعد الزيادة الكمية مؤشراً أساسياً للنمو والتطور في المنظمات، بغض النظر عن طبيعة أدائها أو أنشطتها.

ثانياً المدخلات والمخرجات:

إذ أن كمية المدخلات والمخرجات تعد مقياساً للنمو في المنظمة ويقصد بالمدخلات جميع الموارد التي تستلمها المنظمة من البيئة الخارجية (وهي الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والمعلومات الضرورية ذات العلاقة بالعمليات). أما المخرجات فيقصد بها ناتج عمليات المنظمة، والتي غالباً ما تتجسد على شكل سلع (بضائع) أو خدمات

ثالثاً المؤشرات المالية

تتضمن هذه المؤشرات الموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك (حق الملكية)، والدخل الصافي حيث غالباً ما تعتمد هذه المؤشرات معايير لقياس حجم النمو والتطور في المنظمة.

رابعاً : الهيكل التنظيمي

يعتمد الهيكل التنظيمي أحياناً كمقياس للنمو والتطور في المنظمة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تتمثل بالاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي

وقد اشار بنس (Bennis 1966 : 36) إلى ترابط هذه المؤشرات مع بعضها، إذ أنها تعبر، في النهاية عن كفاءة وفاعلية المنظمة. فالهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق الفاعلية من خلال شبكات الاتصال وتحديد المسؤوليات، وتخويل الصلاحيات.

كما أن نمو حجم المنظمة يعني، بالضرورة الزيادة في مقادير هذه المؤشرات في وقت واحد. فقد تزداد الموجودات مقابل النقص في عدد الافراد العاملين نتيجة لتكثيف العمل (ادخال تكنولوجيا المكننة) أو نتيجة لتكثيف رأس المال، وهكذا. ولا بد من اعتماد كل مؤشر من هذه المؤشرات على حدة لغرض قياس درجة النمو في حجم المنظمة. ومن خلال ذلك يمكن القول بأن مفهوم النمو وطبيعته في المنظمة يقوم على ما يأتي

أولاً   يرتبط مفهوم النمو في المنظمة بالزيادة الكمية الحاصلة بعدد الافراد العاملين، أو في المدخلات والمخرجات أو الهيكل التنظيمي   أي أنه يرتبط بالمؤشرات والمقاييس الكمية.

ثانياً   يحقق النمو والتطور في المنظمة أبعاداً تسهم في تحقيق كفاءة (الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة) وفاعلية المنظمة

ثالثاً   لا يرتبط مفهوم النمو والتطور ببعد زمني معين أو محدد لحصوله، بل أنه غالب ما يتحقق في الاجل الطويل من خلال كفاءة أداء المنظمة.

ويعبر واقع النمو والتطور بشكل دقيق عن قدرة المنظمة على تحقيق مستلزمات التوازن المتحرك، والتكييف البيئي، والقدرة على مواصلة الأداء في اطار البيئة المتغيرة. ولذا يعد النمو أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل عام، إذ أن تعذر نمو المنظمة، ككل من شأنه أن يؤدي بأنشطتها إلى الضمور أو الاضمحلال كلاً أو جزءاً

المبحث الثاني

دوافع ومحددات نمو المنظمة وتطورها

لا تتحقق ظاهرة النمو والتطور تلقائياً وإنما تعتمد على القرارات الصائبة التي تتخذ لتجسيد معالمها، وعبر سلسلة مترابطة من الاهداف، وما يتفرع عنها من سياسات وإجراءات، ودرجة واقعيتها، واحتمال نجاحها في تنفيذ أنشطة المنظمة. ولذلك تعد القرارات بمثابة دالة أساسية من الاهداف المراد تحقيقها. وهناك قوتان متضادتان هما دوافع النمو ومحدداته، وكلاهما يسهم، بقدر معين في خلق أنماط سلوك معينة في المنظمة. وتترابط دوافع ومحددات النمو والتطور. فقد تكون الدوافع في ظل ظروف أو شروط معينة، محدداً للنمو والتطور، كما قد يكون المحدد دافعاً للنمو والتطور عند توافر شروط أو ظروف أخرى، وهكذا.

ويمكن طرح أهم المتغيرات التي غالباً ما تشكل دوافع ومحددات النمو في حجم المخرجات، كما تعد مؤشراً من مؤشرات الحجم

أولاً الكلف (Costs)

يمكن تحديد مفهوم الكلفة بأنها التنازل أو التضحية مقابل الحصول على منفعة معينة. وهي بذلك تشكل الجانب المقابل للإيرادات في معادلة الربح. وتعمل المنظمة (المنشأة) على خفض الكلف لغرض زيادة الدخل (الربح) الصافي. وتبرز أهمية الكلفة كذلك في علاقتها بحجم المنظمة حيث أن ظاهرة الانتاج الواسع أو الكبير (Mass-Production) من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتوجات. وتعبر هذه الظاهرة عن طبيعة النمو في حجم المخرجات كما تعد مؤشراً من مؤشرات الحجم ومقاييسه. وغالباً ما تكون الكلفة محدداً أو دافعاً للنمو والتطور في الوقت ذاته. فهي دافع للنمو والتطور حين تعمل الادارة على زيادة الحجم لغرض تخفيض الكلف، وهي كذلك محدد حينما يكون الحجم عائقاً أمام تخفيض كلفة الوحدة الواحدة

ثانياً الايرادات (Revenues) :

يقصد (بالايراد) قيمة السلع والخدمات التي تبيعها المنظمة (المنشأة) للزبائن. ويكتسب الايراد أهمية أساسية من كونه يمثل الطرف الأساسي في معادلة تحقيق الارباح

للمنشأة. إذ يرتبط الايراد، في اتخاذ قرارات النمو، بحجم المنشأة وتركيبة السلع والخدمات التي تطرحها كمخرجات للغير. كما يرتبط الايراد بالربح المتحقق، لأن الأخير هو الفارق بين الايراد والكلفة. وفيما يتعلق بعلاقة الايراد بالربح، فإن زيادة الايرادات قد تعني زيادة الارباح المتحققة، إلا أن هذا لا يحصل في جميع الحالات. إذ قد يزداد الايراد ويبقى الربح ثابتا، أو يتعرض للانخفاض حسب سلوك كل من الايراد والكلفة في تفاعلها مع بعضها ويمكن للمنشأة أن تستمر في تحقيق الايراد طالما أن الايراد الحدي يفوق الكلفة المحددة، وتبلغ الارباح اقصاها (Maximum) عندما تتساوى الكلفة والايراد الحديان (عند تقاطع منحنى الايراد الحدي بمنحنى الكلفة الحدية)، أي أن المنشأة تستمر في التوسع طالما أن الايراد الحدي يفوق الكلفة الحدية

أما العلاقة بين الايراد والحجم فإنه يمكن لحجم المنظمة أن يزداد في اطار العلاقات الآتية

أ ـ اعتماد الطلب على السعر خصوصاً حينما يكون الطلب على المنتوجات مرناً

ب ـ حينما يكون الطلب على مخرجات المنظمة (المنشأة) الكبيرة أقل اشباعاً من الطلب على مخرجات المنظمات الأصغر وهذا يتحقق حيما يضم هيكل السوق منظمات صغيرة متعددة وتكون حصتها من السوق في اشباع الحاجات أقل بكثير من حصة المنظمات الكبيرة (بسبب القدرة الأعظم للأخيرة)

جـ ـ نظراً لكون الايراد يمثل قيمة المبيعات (عدد الوحدات المباعة مضروباً بأسعارها) فقد ينخفض الايراد عندما تزداد المخرجات بزيادة الحجم، وذلك لأن زيادة المخرجات تتطلب زيادة في عدد الافراد العاملين لمقابلة الزيادة الحاصلة في الانتاج. ومن جهة أخرى، فقد يصاحب زيادة الحجم انخفاض الايراد، بسبب احتمال انخفاض الاسعار نتيجة اشباع الطلب.

ثالثاً الربح :

يعرف (الربح) بأنه الفارق بين ايرادات المنشأة (المنظمة) وكلفها خلال مدة زمنية معينة. أي أنه يمثل قيمة المبيعات المتحققة من السلع والخدمات مطروحا منها الكلف

(الثابتة والمتغيرة) التي تتحملها المنشأة لانتاج وتسويق تلك المنتوجات. ويمكن معرفة الربح المتحقق للمنشأة من خلال دراسة كشف الدخل (أو حساب الإرباح والخسائر) الذي يغطي مدة معينة سابقة، والذي ينظم ضمن عملية اعداد الحسابات الختامية للمنشأة. وعلى الرغم من أن الكشف المذكور لا يعبر بدقة عن الربح المتحقق فعلاً لأن اعداده يتم وفقاً للقواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً (قاعدة الكلفة التاريخية، قاعدة الحيطة،أو التحفظ، قاعدة تحقق الايراد .) إلا أن ذلك الكشف يعد من أهم وسائل قياس الارباح المتحققة. وقد تباينت المدارس الفكرية بشأن استهداف الربح وأهميته فالمدرسة التقليدية، التي تعتمد مبدأ الرشد (العقلانية) اعتبرت أن الربح هو الهدف الأساسي لنشاط المنشأة واعتبرته المحدد لسلوكها بشكل عام وقد دعت، في ضوء ذلك، إلى ضرورة تعظيم الارباح المطلوب تحقيقها (Profit Mamization) واتجهت المدارس اللاحقة (السلوكية، والنظم، والمدارس الحديثة الأخرى) إلى ابراز مفهوم (الربح المرضي) (Satisficing) وهذا لا يعني (تعظيم) دالة الربح المراد تحقيقها في نشاط المنظمات المختلفة. كما اختلفت النظرة لمفهوم الربح وفقاً للأنظمة الاقتصادية المختلفة.

فالنظام الرأسمالي يرى في الربح الهدف الأساسي (أو واحداً من أهم الاهداف الأساسية) لنشاط المنشأة في مختلف القطاعات الاقتصادية أو المبرر الأساسي لوجودها أما الانظمة الاشتراكية فإنها إذ تؤكد على ضرورة تحقيق فائض في القيمة، أو مردود اقتصادي أو مادي من عمليات المنشأة (أي تحقيق الكفاءة الاقتصادية) فإنها تنظر لذلك في اطار خدمة المجتمع فالتراكم الاشتراكي المراد تحقيقه، من خلال المردود الاقتصادي يستخدم لزيادة الرفاهية الاجتماعية لأنه عبارة عن مجموعة تراكمات المنظمات المختلفة. ومن هنا يتضح جلياً تباين المنطلقات الفكرية بشأن الربح وسبل قياسه واستهدافه.

وإذا كان الربح يعبر عن الفرق بين الايراد المتحقق والكلفة المتعلقة بالحصول على ذلك الايراد، فهو بالتالي دافع ومحدد للنمو والتطور في المنظمة. فهو دافع للنمو والتطور حتى النقطة التي يتعادل فيها الايراد الحدي مع الكلفة الحدية. كما يعد محدداً

للنمو والتطور، حينما يكون الفرق بين الايراد الحدي والكلفة الحديثة سالباً، أي أن اضافة وحدة جديدة (إلى الانتاج أو المبيعات) تؤدي إلى تخفيض صافي الربح المتحقق وهكذا يعد الربح عنصراً أساسياً في تعزيز النمو والتطور في المنظمة.

رابعاً الطلب

يقصد بـ (الطلب) مقدار السلع والخدمات التي تتوافر الرغبة والقدرة على شرائها والحصول عليها لدى الزبائن. وتعد تلبية طلبات الزبائن الهدف الرئيس للمنظمة، إذ تستطيع عن طريق اشباع رغباتهم وحاجاتهم التنافس في الاسواق وبالتالي تحقيق النمو والتطور في الوقت ذاته. ولذلك فإن الطلب، وما يقابله من قدرة المنظمة على تلبية متطلبات اشباع حاجات الزبائن، يعد دافعاً أساسياً من دوافع النمو والتطور للمنظمة. وبالمقابل فإن احجام الزبائن على طلب منتوجات المنظمة يعد محدداً رئيساً من محددات التنمو والتطور، لذلك تسعى المنظمات باستمرار إلى توفير السلع والخدمات بما يحقق درجة عالية من متطلبات اشباع رغبات زبائنها.

خامساً استخدام الموارد البشرية (القوى العاملة)

يؤلف استخدام الموارد البشرية (أو القوى العاملة) دافعاً للنمو والتطور أكثر من كونها محدداً، حيث أن المنظمة تتولى امتصاص جزء معين من القوى العاملة الفائضة عن العمل. وهذه القوى العاملة الجديدة إذا ما أحسن استخدامها من شأنها أن تسهم في زيادة حجم المنظمة بلا أدنى شك. وَمِن هنا فإن المنظمة التي لا يتوافر لديها العدد الكافي من الموارد البشرية سوف تستفيد من هذه الاضافة الجديدة للعاملين لأنهم بمثابة قوة مضافة في عملية زيادة المنتوجات، مع احتمال تقليص كلف الوحدة الواحدة في الوقت ذاته. أما إذا كان العدد الجديد (المضاف) من العاملين يفوق الحاجة الفعلية للعاملين في المنظمة، فإن هذه الاضافة ستؤدي مرحلياً إلى خلق نوع من البطالة المقنعة، ولو أنها سوف تسهم أيضاً في زيادة المخرجات السلعية والخدمية مما يحقق، في الاجل الطويل، توسعاً ونمواً في حجم المنظمة ولكن بكفاءة أدنى.

سادساً زيادة حصيلة المنظمة من النقد الاجنبي (العملات الصعبة)

تعاني العديد من الدول النامية من صعوبات كبيرة في توفير النقد الاجنبي اللازم لتمويل التنمية. وإذا ما حصلت عليه فإن ذلك يكون في الغالب من خلال تصدير المواد الأولية أو نصف المصنعة أو المصنعة (Bryca, 1960 28) وبهدف التخلص من الاعتماد على هكذا صادرات، كمصدر أساسي للنقد الاجنبي فقد شرعت معظم الدول النامية بانتهاج سياسات تنموية تستهدف تنويع الاقتصاد الوطني وتأسيس منشآت الاعمال الجديدة، وتوسيع المنشآت القائمة. وهي بذلك تحقق هدفين في الوقت ذاته، أولهما تقليص الاستيراد، عن طريق انتاج السلع والخدمات المعوضة (والاحتفاظ باحتياجات النقد الاجنبي) وثانيهما، الشروع بتصدير فائض المتوجات المحلية بغية الحصول على النقد الاجنبي، كذلك. غير أن عدم توافر النقد الاجنبي في الدول النامية يعيق قدرتها في الحصول على الموجودات الرأسمالية (المكائن، المعدات الخ) والسلع الوسيطة والتجهيزات اللازمة للانتاج والتسويق والخبرات غير المحلية ويعد، بالتالي، محدداً للنمو والتطور.

ولذلك فقد أخذت العديد من الدول النامية ينتهج السياسات التنموية القادرة على الاقتصاد في استعمال النقد الاجنبي لتوفير متطلبات النمو ووضعت على عاتق المنشآت الوطنية مسؤولية النهوض بالاقتصاد الوطني، وتوفير متطلبات الحصول على النقد الاجنبي لتوجيهه إلى القطاعات والمنشأت ذات المردودات الاقتصادية والاجتماعية المجزية.

سابعاً مقدار الخدمات الإدارية والفنية الفائضة

المقصود بالخدمات الإدارية والفنية الفائضة الفرق بين مقدار الوقت المتوافر لدى المدراء والفنيين الحاليين ومقدار الوقت المطلوب منهم لغرض انجاز الاعمال الحالية منهم بالشكل المطلوب (شبر، 1976 : 60). إذ يتحدد حجم النمو والتطور واتجاهاته، جزئياً بمقدار ونوعية الخدمات الادارية والفنية الفائضة المتوافرة لدى المنظمة فالنمو والتوسع في عمليات وأنشطة المنظمة لا يحصل تلقائياً وإنما يتطلب توافر

الخدمات الإدارية والفنية اللازمة لاعداد الدراسات، وتحديد طبيعة واتجاهات النمو، وتخطيط عملياته، والشروع بتنفيذ ما تم اعتماده في هذه الخصوص.

فالقرارات المتعلقة بالنمو تستدعي توفير الدراسات الضرورية للظروف الداخلية في المنظمة، والظروف الخارجية (البيئة)، بما في ذلك الاوضاع السائدة في المجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. كما أن ذلك يتطلب في الوقت ذاته القدرة العالية على دراسة واقع السوق واتجاهات الطلب في اطار التنبؤ بالمستقبل. وينطوي المستقبل على المخاطر أو عدم التأكد لذلك يعد توافر الخدمات الادارية والفنية الفائضة دافعاً للنمو والتطور في حين أن عدم توافرها يعد محدداً له. ولا يقتصر الامر على توافر تلك الخدمات، بل يشمل قدرة المنظمة على استثمارها بصورة ايجابية لتحقيق متطلبات النمو والتطور المستهدف.

ثامناً الاستقرار (Stability)

تمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المتغيرات البيئية يؤثر فيها ويتأثر بها وتمثل حالة الاستقرار الثبات النسبي في نشاط المنظمة أو فاعليتها وكفاءتها في خلق التوازن البيئي المطلوب. وغالباً ما تتأثر المنظمة ببعض المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق حالة الاستقرار وخاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة، حيث أن المنظمات الكبيرة وبحكم حجمها تقوم باجراء التعديلات التنظيمية التي تحقق معها حالة الثبات النسبي ويتضح بشكل جلي أن حجم الانحرافات الحاصلة في اداء المنظمات غالباً ما يتجه عكسياً مع طبيعة الحجم أي أنه كلما كان الحجم كبيراً كلما ازدادات قدرة المنظمة على السيطرة على الانحرافات، والعكس صحيح، ومن هنا يظهر بأن الاستقرار يمثل دافعاً اساسياً من دوافع النمو والتطور في المنظمة.

تاسعاً عدم إمكانية التجزئية وتوازن العمليات

تؤدي ظاهرة عدم إمكانية تجزئة الموجودات الانتاجية (Indivisibilities) إلى تحفيز المنظمات المختلفة نحو النمو والتطور، حيث أن لكل موجود انتاجي طاقة تصميمية محددة وليس بالامكان تجزئتها إلى أجزاء صغيرة لأن ذلك مرتبط بتكنولوجيا انتاجها

أصلاً. كما أن متطلبات الانتاج الكبير غالباً ما تشجع المنظمات على القيام باستغلال الطاقة التصميمية للموجودات الانتاجية. ونظراً لكون انتاج أية منتوجات يتطلب استخدام العديد من الموجودات الانتاجية، فإن المضاعف المشترك الاصغر يرتفع بحيث يصبح من المتعذر أن يساوي حجم الانتاج المطلوب مع هذا المضاعف أو أحد مضاعفاته (Penrose, 1959 68) ومن هذا المنطلق تعد ظاهرة عدم تجزئة الموجودات الانتاجية دافعاً أساسياً من دوافع التوسع والنمو إذ تستهدف المنظمة الاستغلال الامثل للطاقات الانتاجية المتوافرة لديها

عاشراً البقاء (Survival)

يعد استهداف البقاء أو الاستمرار من بين أهم دوافع النمو والتطور للمنظمة إذ أنها يمكن أن تضحي ببعض أرباحها أو تقبل ارتفاعاً معيناً بالكلف الناجمة عن فعالياتها وأنشطتها، إلا أنها لا تقبل اطلاقاً بفقدان البقاء. ولذا فإن جميع المتغيرات الدافعة للنمو والتطور تفقد أهميتها إن لم تقترن بضرورة بقاء واستمرار المنظمة وتشير الدلائل العلمية إلى وجود علاقة تبادلية بين بقاء المنظمة وحجمها، وبين العمر وحجم المنظمة، من جهة أخرى. فكلما طال عمر المنظمة كلما ازداد حجمها وكلما طال عمر المنظمة ازداد احتمال تراكم معرفتها وخبراتها، وهكذا فالمنظمة الكبيرة اقدر على المحافظة على بقائها من المنظمة الصغيرة، لأن القابلية التي تتسم بها المنظمة الكبيرة في مواجهة المشكلات (السوقية) وغيرها هي أكبر بكثير من قابلية المنظمات الصغيرة في ذلك وتتعرض المنظمات بشكل عام في السنوات الأولى من عمرها لخطر الزوال أو الاضمحلال أكثر منه في السنوات اللاحقة التي تعد بمثابة سني استقرار وتوازن متحرك مع البيئة الخارجية.

ومن هذا المنطلق فإن العلاقة القائمة بين بقاء المنظمة وحجمها وعمرها علاقة ايجابية تتطور بنمو المنظمة وزيادة معارفها وخبراتها المتراكمة. وهكذا يعد البقاء دافعاً للنمو والتطور أكثر من كونه محدداً له لذلك فإن سعي المنظمة للبقاء يصاحبه في الوقت ذاته، رغبة دائبة للتطور والنمو في مختلف مفاصل عملياتها.

المبحث الثالث

اتجاهات النمو والتطور

من خلال استعراض جوانب النمو والتطور وأهميته والدوافع التي تشجع على قيامها، فإن افاق النمو والتطور في المنظمات المختلفة يمكن أن تأخذ احدى الاتجاهات الآتية

أولاً التغلغل السوقي (Market Penetration) :

تعني سياسة التغلغل السوقي قيام المنظمة (المنشأة) بزيادة مبيعاتها من السلع والخدمات في السوق بدون التخلي عن المنتوجات الحالية التي تقوم بانتاجها أو تسويقها فهي تدرك أن الحاجة الحالية للأسواق تتطلب زيادة مبيعاتها من السلع والخدمات. لذلك تقوم، حثيثاً بإجراء توسعات جديدة (عن طريق اضافة خطوط انتاجية، أو إنشاء مصانع ملحقة بمصانعها الحالية)، أو أنها تقوم بخلق منافذ تسويقية جديدة (تمتد إلى العديد من الزبائن وفي مختلف المناطق التي تعمل بها)، مع تخفيض مرحلي للأسعار.

ثانياً : التطوير السوقي (Market Development) :

يقوم النمو والتطور، حسب هذا المفهوم، على أساس القيام بتعديل مواصفات المنتوجات، بشكل جزئي لتوفير سبل اشباع افضل لحاجات السوق الجديدة. ويتم ذلك عن طريق تعديل المواصفات المتعلقة بالسلعة جزئياً لخدمة أغراض سوقية جديدة. فالمنظمة (المنشأة) التي تقوم بتصنيع السيارات لنقل المسافرين تقوم بتعديل المواصفات الفنية جزئياً لكي تقوم تلك السيارات بنقل البضائع أو للحمولة، وهكذا.

ثالثاً : التطوير السلعي (Product Development) :

تقوم المنظمة (المنشأة) بموجب هذا الاسلوب بتعديل مواصفات منتوجاتها من السلع وتطويرها بشكل يختلف عن المنتوجات السابقة، ولكنه يخدم الغرض ويخدم الخدمات السوقية نفسها، مثل تعديل مواصفات المنتوجات لتلبيته الأذواق الجديدة،

أو لاستقطاب زبائن جدد، وهكذا، وقد تكون موديلات الملابس، أو الاثاث أو السيارات احدى جوانب التطوير السوقي للمنتوجات المختلفة.

رابعاً التنويع (Diversification)

يستند هذا الاتجاه في النمو والتطور إلى تخلي المنظمة (المنشأة) عن السياسات السلعية والسوقية التي تتبعها لكي تقوم بتطوير منتوجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق وحاجات ورغبات المشترين الحاليين والمرتقبين، ويمكن أن يأخذ هذا الاسلوب الاشكال الآتية

أ - التنويع العمودي (Vertical Diversification)

يعني ذلك أن المنظمة تقوم بمراحل انتاجية أو تسويقية لاحقة أو سابقة لأعمالها الحالية. ويوجد هنا صنفان من التنويع العمودي هما

1 - التنويع العمودي الامامي (Forward Vertical Diversification)

يتضمن هذا النوع من النمو والتطور قيام المنظمة بمراحل انتاجية تلي المراحل التي تجريها حالياً، كأن تقوم شركة متخصصة باستخراج النفط الخام بتكرير النفط (أو تصفينه) كذلك.

2 - التنويع العمودي الخلفي (Backward Vertical Diversification).

ويعني قيام المنظمة بالدخول في مجالات انتاجية سابقة لعملياتها الحالية، كان تقوم شركة لصناعة الاقمشة بانتاج الغزول أو بالحلج وهكذا.

ب - التنويع الافقي (Horizontal Diversification) :

ويقصد بالتنويع الافقي تقديم سلع أو خدمات جديدة لأغراض سوقية جديدة. إلا أن هذه السلع والخدمات تقع ضمن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة. فمثلاً تقوم المنظمة المتخصصة بتصنيع الراديوات بالتوسع في مجال صناعة المسجلات أو التلفزيونات أو الفيديوات الخ. فالمنشأة تبقى عاملة بذات الحقل الذي تمارسه سابقاً أي أنها تخلق جوانب تكاملية في انتاجها

ثالثاً: التنويع الجانبي أو القطاعي (Lateral Diversification)

تقوم سياسة التنويع الجانبي أو القطاعي على أساس خروج المنظمة من نطاق القطاع الذي تنتمي إليه، منفتحة بذلك على افاق واسعة ومتشبعة، كان تقوم شركة تتخصص حالياً بانتاج المعدات الكهربائية بدخول انتاج الاقلام والدفاتر أو السيارات. وترتبط هذه الحالات بسبل التنويع الذي تدخله المنظمات المختلفة خلال استهدافها تحقيق انماط معينة من النمو والتطور المطلوبين.

المبحث الرابع

مواقف الافراد تجاه النمو والتطور في اطار توازن المنظمة

اتضح جليا من خلال دراسة ظاهرة النمو والتطور في المنظمة أن الانسان هو محور حركة المنظمة، وأن دراسة النمو والتطور في المنظمة يقترن، وبشكل أساسي باتجاهات الافراد ومواقفهم نحو ذلك، سيما وأن السلوك الانساني يلعب دوراً حاسماً في هذا الخصوص. فالتغيير، باتجاهاته المختلفة (نمواً وتطوراً) يتوقف، أساساً، على قبول الافراد أو الجماعات له، وتعاونهم على نجاحه

كما أن سلوك الافراد أو الجماعات يتحقق، عادة بوحي من دوافعهم، واتجاهاتهم، وتكويناتهم الشخصية التي تعكس، إلى حد بعيد، خصائصهم النفسية. ويعمل الافراد حسبما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية، أي حسب الروابط التي تشدهم، أو بتأثير عوامل الصراع السائدة في المنظمة، ولغرض دراسة مواقف الافراد تجاه النمو فإنه لا بد من اعتماد نظرية للتوازن المنظمي التي تفترض حسب مارج وسايمون (March & Simon, 1958 : 84) ما يأتي:

أولاً تعد المنظمة بمثابة نظام يعبر عن السلوك الاجتماعي السائد لمجموعة من الافراد حيث يطلق عليهم المشاركين (Participants) في المنظمة.

ثانياً يتسلم كل مشارك (أو جماعة من المشاركين) مغريات (Inducements) معينة من المنظمة، ويقوم الفرد أو الافراد مقابل ذلك بتقديم اسهامات فيها (Contributions).

ثالثاً يواصل الفرد اسهاماته في المنظمة طالما أن المغريات المقدمة مجزية أو أكبر (مقاسة بمعاييره الخاصة، وما هو معروض أمامه من بدائل) من الاسهامات التي يقوم بتقديمها.

رابعاً تعد الاسهامات التي يقدمها المشاركون في المنظمة المصدر الرئيس للمغريات المقدمة لهم.

وفي ضوء ذلك، يؤدي النمو والتطور، باعتباره يمثل عملية اضافات جديدة، إلى الاخلال في التوازن المنظمي، حيث يتطلب الامر الوصول بالمنظمة إلى توازن جديد.

الفصل الثامن عشر
المنظمة والتغيير

المبحث الأول

طبيعة وأنواع التغيير

أولاً طبيعة التغيير

المنظمة، وبمختلف أنواعها وطبقاً لنظرية النظم، هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق، بهذا التغيير، هدف الاستمرار والبقاء، وهدف التكيف والتأقلم، أي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها

ويحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من المؤثرات أو العوامل منها الخارجية ومنها الداخلية، كما أن التغيير قد يحصل تلقائياً أو بصورة مخططة.

وتعبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة، بوضوح عن استمرار الحياة فيها، والتفاعل مع العوامل المحيطة بها ويمكن أن يلمس هذا التغيير من خلال تبديل اساليب الانتاج، والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وفي المفاهيم والقيم، وجماعات العمل، وطرق الاتصال، وأساليب الرقابة، وغيرها.

وتعبر عملية التغيير المنظمي، بصورة عامة، عن حركة الانتقال الجذري، أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل، أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الاهداف بصورة افضل. وقد نال التغيير المخطط اهتمام الباحثين في ميدان عمل المنظمات نظراً لما ينطوي عليه فعل التخطيط من دور وأهمية في تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة.

ثانياً أنواع وانماط التغيير

أ ـ أنواع التغيير

يمكن التميز بين نوعين أساسين من التغيير هما

1 ـ التغيير التلقائي (أو غير المخطط)

ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البايولوجية، وبدون تدخل الانسان.

2 ـ التغيير المخطط

ويمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الاهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل ارادي من الانسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله. وقد عرف سكبنز (Skibbines, 1974 48) التغيير المخطط بأنه «الاسلوب الارادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة». كما اشار بنس (Bennis, 1969 82) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه «الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق». يتضح من خلال ذلك، أن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لاحداث فعل التغيير في المنظمة، يتطلب فهماً وادراكاً كاملين لبيئة المنظمة، والشروع بشكل جاد لتوجهها، افراداً وهيكلاً وتكنولوجيا، لتحقيق الفاعلية والكفاءة. ويتطلب التغيير، بهذا المفهوم الالمام الكافي بالظواهر المنظمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لاحداث التغيير. فالبيئة الخارجية، ومتطلبات توازن المنظمة، يستدعيان انتهاج السبل الكفيلة بالملائمة بينها وبين البيئة عن طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمرين في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والانشطة، لكي تحقق المنظمة البقاء المستمر في ظروف الصراع مع المنظمات الاخرى والمنافسة الحادة معها في الاسواق.

ب ـ انماط التغيير

اشار بنس (Bennis, 1969 82) إلى سبعة انماط من التغيير، طبقاً لأهداف المنظمة وسبل أو أساليب تنفيذ التغيير فيها هي

1 ـ التغيير العقائدي (Indoctrination Change).

2 ـ التغيير القسري (Coercive Change).

3 ـ التغيير التكنولوجي (Technocratic Change).

4 ـ التغيير المتفاعل (Interactional Change).

5 ـ التغيير الاجتماعي أو تغيير التنشئة (Socialization Change)

6 ـ التغيير الاقتدائي (Emulative Change)

7 ـ التغيير الطبيعي (Natural Change).

ويتضح من خلال استعراض أنماط التغيير التي اشار إليها بنس ملاحظة أنها تغطي النوعين الشاملين للتغيير، وهما التلقائي والمخطط أعلاه. إلا أن طرح الانماط بهذه الصورة يعكس تصوراً أكثر تفصيلاً من إجمالها بالحالتين انفتي الذكر

المبحث الثاني

أسس (أو مبادىء) التغيير

إذا كانت حالة التغيير في المنظمة مسألة أساسية تكون مجالات مهمة في دراستها، فإنه لا بد من طرح الأسس (أو المبادىء) التي تحكم التغيير ولو بشكل موجز، وعلى الوجه الآتي

أولاً يتطلب أي تغيير في نظام فرعي (Sub-System) من المنظمة (النظام)، أو جزء معين منه، إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع اثاره.

ثانياً ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (أو الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.

ثالثاً عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته، وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتجنب المواضع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير ايجابية أو عنيفة، إزاء التغيير المطلوب إجراءه.

رابعاً عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود

خامساً إذا كان التغيير المستهدف شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات، والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعى المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها.

سادسا عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها، لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بنظر الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته

سابعاً ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير، مباشرة بدرجة اسهام الافراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الاهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم اسهام هؤلاء الافراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

المبحث الثالث

المصادر الرئيسة للتغيير

الحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المنظمة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المنظمة سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، ومتغيرات ذات أبعاد مختلفة، ويمكن طرح تبويبين رئيسين في الاقل لمصادر التغيير هما

أولاً تبويب كاست ورونزويك

اشار كاست ورونزويك (Kast & Rosenzweig, 1974 575) إلى تبويب أنواع القوى الدافعة نحو التغيير على الوجه الآتي

أ ـ البيئة

تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها فأي تغيير يحصل في هذه العوامل (المتغيرات) من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغير في المنظمة.

ب ـ مستوى التكنولوجيا

على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماماً خاصاً لأن المنظمة تتأثر، لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا فالأساليب الحديثة، أو المتطورة، لمناولة المواد، مثلاً، والمكننة بعامة، وبلوغ درجة الاتمتة، هي ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد

جـ ـ الاهداف والقيم

يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الاهداف والقيم. وحتى لو بقيت الاهداف ثابتة فإن التغيير في القيم يقود إلى تغيرات في سلوك المنظمة لكي تتلائم وتنسجم معها.

د ـ الهيكل

يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة، سواء أكان على مستوى الانظمة الفرعية أو النظام الكلي، إلى التغيير في المنظمة، بعامة في الوقت ذاته.

هـ ـ الدوافع الاجتماعية والنفسية

تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دوراً مهماً في تنفيذ التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الافراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغير الاجتماعي

و ـ الدوافع الإدارية

تتميز الدوافع الادارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة والافراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل، من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكييف والابتكار في ميدان العملية الادارية في (اطار التغيير) من جهة أخرى.

ثانياً تبويب لوثانز

أما الباحث لوثانز (Luthans, 1973 475) فقد صنف العناصر الرئيسة التي تدفع المنظمة نحو التغيير بما يأتي

أ ـ العوامل الخارجية

وتتضمن العوامل المتعلقة بالمتغيرات البيئية، أو الخارجية ومن بين ذلك

1 ـ ازدياد أو اشتداد المنافسة بين المنظمات (المنشأت) الاقتصادية في الاسواق

2 ـ التغيير في البيئة الاجتماعية

3 ـ التغيرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي.

ب ـ العوامل الداخلية

وتتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة، وهيكلها التنظيمي، والأساليب والسياسات والاجراءات اللازمة لتحقيق الاهداف، أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل والافراد العاملين فيها بشكل عام، وتتضمن ما يأتي

1 ـ ضرورة تغيير الاساليب الادارية المتبعة.

2 ـ ادراك الحاجة إلى ايجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الافراد العاملين فيها

3 ـ الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة.

4 ـ ادراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والانظمة المتبعة في المنظمة

ومن هنا يتضح، بجلاء بأن انجاز المنظمة للتغيير المطلوب ذو أهمية كبيرة في تحقيق توازنها المتحرك ككل وفي الانشطة والفعاليات المكونة لها. كما أن المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والادارية السائدة تعمل باستمرار على تغيير الاهداف العامة والفرعية للمنظمة، وأن الأخيرة تستجيب لها بالتكييف للتغيير الحاصل.

المبحث الرابع

نماذج التغيير

تتعرض المنظمة المعاصرة باستمرار للتعقيدات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة والتكيف للتغيير. والمنظمة الفاعلة لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار أثرها هي على البيئة أيضاً، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط. وفي هذا الصدد، شرع الباحثون والمتخصصون بصياغة نماذج عديدة للمنظمة في اطار التغيير المخطط. غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير. لأن ما يحقق النجاح لمنظمة ما، في اطار التغيير، هو ليس، بالضرورة، ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى. ومع ذلك هناك اتجاه في مضمار صياغة نماذج واستراتيجيات التغيير لأن يشتمل الأخير عنصراً واحداً أو أكثر من العناصر الاساسية في المنظمة

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوى على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير. ومن بين أهم النماذج ما يأتي

أولاً نموذج بيتر (Peter) :

تتضمن العناصر الأساسية للتغيير، كما أشار إليها بيتر (Peter, 1974 28) وسبقه بذلك ليفيت (Leaavitt, 1959) ما يأتي

أ ـ المهمات (Tasks) :

تشمل مهمات المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم، أو أدوات التصميم، المهمات أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.

.ب ـ التكنولوجيا (Technology) :

وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الالة (أي بالمعدات والمكائن) وتكنولوجيا العمل (أي نظم وأساليب الانتاج وطرق العمل).

جـ ـ الهيكل (Structure) :

ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات، ونظم وتدفق العمل، والإجراءات، ودرجة المركزية أو اللامركزية وغيرها.

د ـ القوى العاملة (Workforce) :

وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين، وغيرها.

وليست عناصر التغيير الاساسية المشار إليها (المهمات، التكنولوجيا، الهيكل، القوى العاملة) منعزلة عن بعضها، وإنما تمثل أجزاء متكاملة ومترابطة مع بعضها وتتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها.

ثانياً نموذج هلريكال وسلوكوم

أ ـ معرفة مصادر التغيير.

ب ـ تقدير الحاجة للتغيير.

جـ ـ تشخيص مشكلات المنظمة.

د ـ التغلب على مقاومة التغيير.

هـ ـ تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.

و ـ وضع استراتيجيات التغيير.

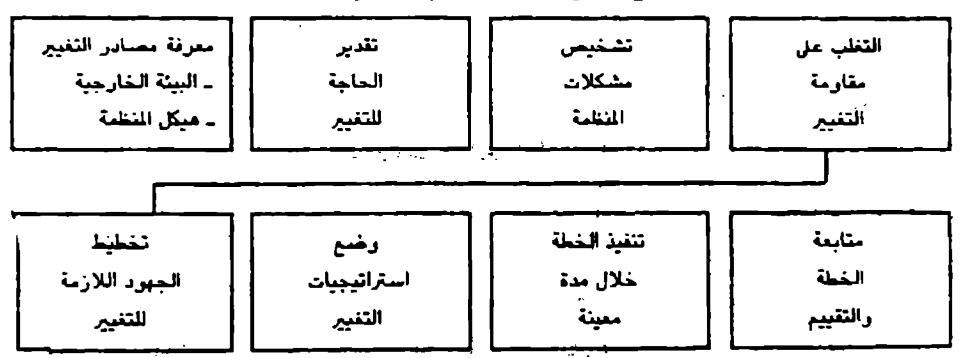
ز ـ تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

ح ـ متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.

ويوضح الشكل رقم (18 - 1) أدناه نموذج هلريكال وسلوكوم.

شكل رقم (18 - 1)

نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط



ثانياً نموذج لورنس ولورش

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch, 1964 88) على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي

أ ـ **مرحلة التشخيص** : وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب ـ **مرحلة التخطيط** : ويتم في ضوئها وضع وتحديد الستراتيجيات المناسبة للتغيير.

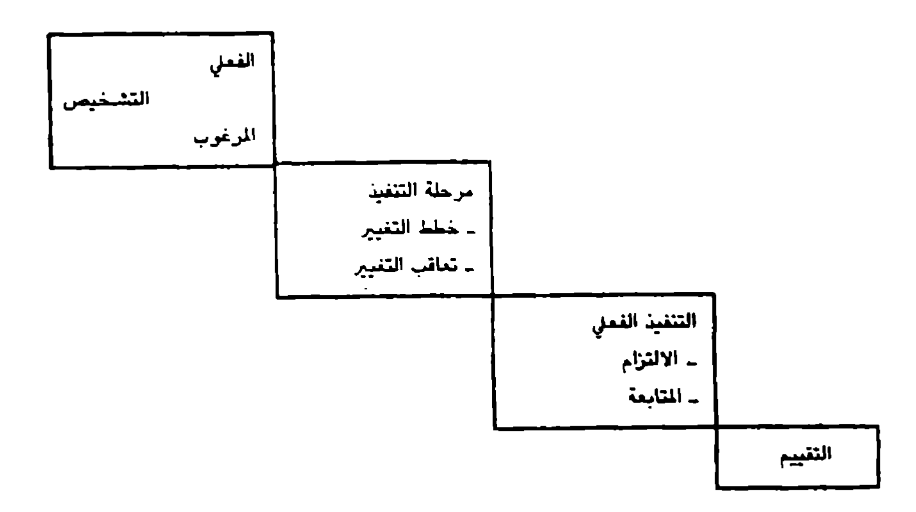
جـ ـ **مرحلة التنفيذ** : وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

د ـ **مرحلة التقييم** : حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

ويوضح الشكل رقم (18 2) تسلسل المراحل كما أشار إليها لورنس ولورش.

شكل رقم (18 2)

نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط



رابعاً نموذج كاست وروزنزويك

يرى كاست وروزنزويك (Kast and Roseenzweig) أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفائتها حسب أسلوب الاحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحراف بين الاهداف المرغوبة والمتحققة فعلاً ويتضمن النموذج ما يأتي

أ ـ الاحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير.

ب ـ تحديد الفجوة (الهوة) بين المرغوب والمتحقق فعلاً من الاهداف.

جـ ـ تقييم البدائل المتاحة للتغيير.

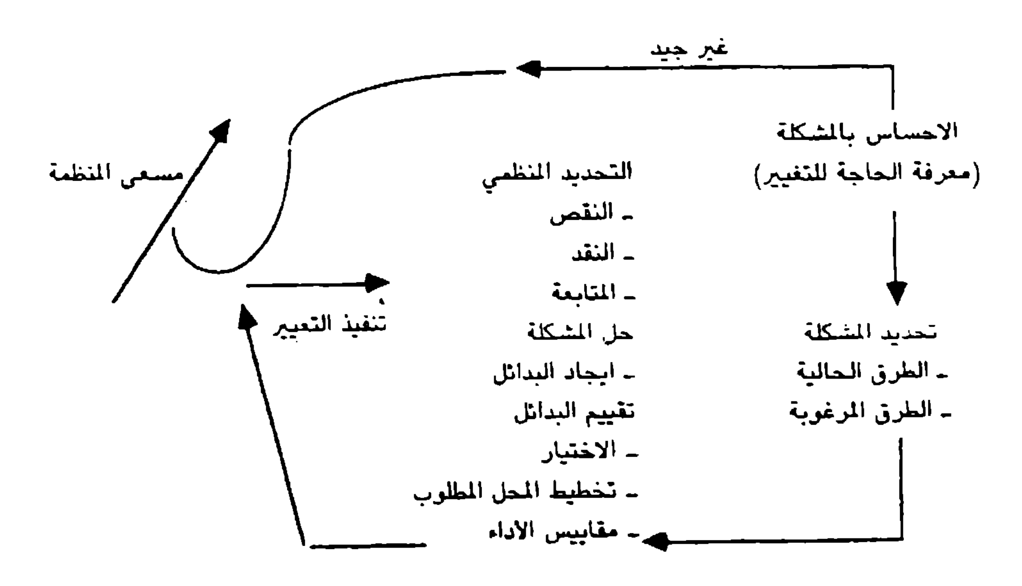
د ـ تنفيذ التغيير.

هـ ـ متابعة وتقييم النتائج

وبين الشكل رقم (18 - 3) النموذج أعلاه

شكل رقم (18 - 3)

نموذج كاست وروزن ويك للتغيير المخطط



خامساً نموذج كرينر

أشار الباحث كرينر (Greiner, 1967 122) إلى أن سياسة التغيير الناجح تمر بست مراحل يتأثر بعضها بالبعض، سيما خلال ظهور ردود الافعال المعاكسة عند نقل السلطة في الهيكل من مرحلة لمرحلة أخرى، وهي

أ ـ مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير.

ب ـ مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكييف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية.

جـ ـ مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.

د ـ مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل

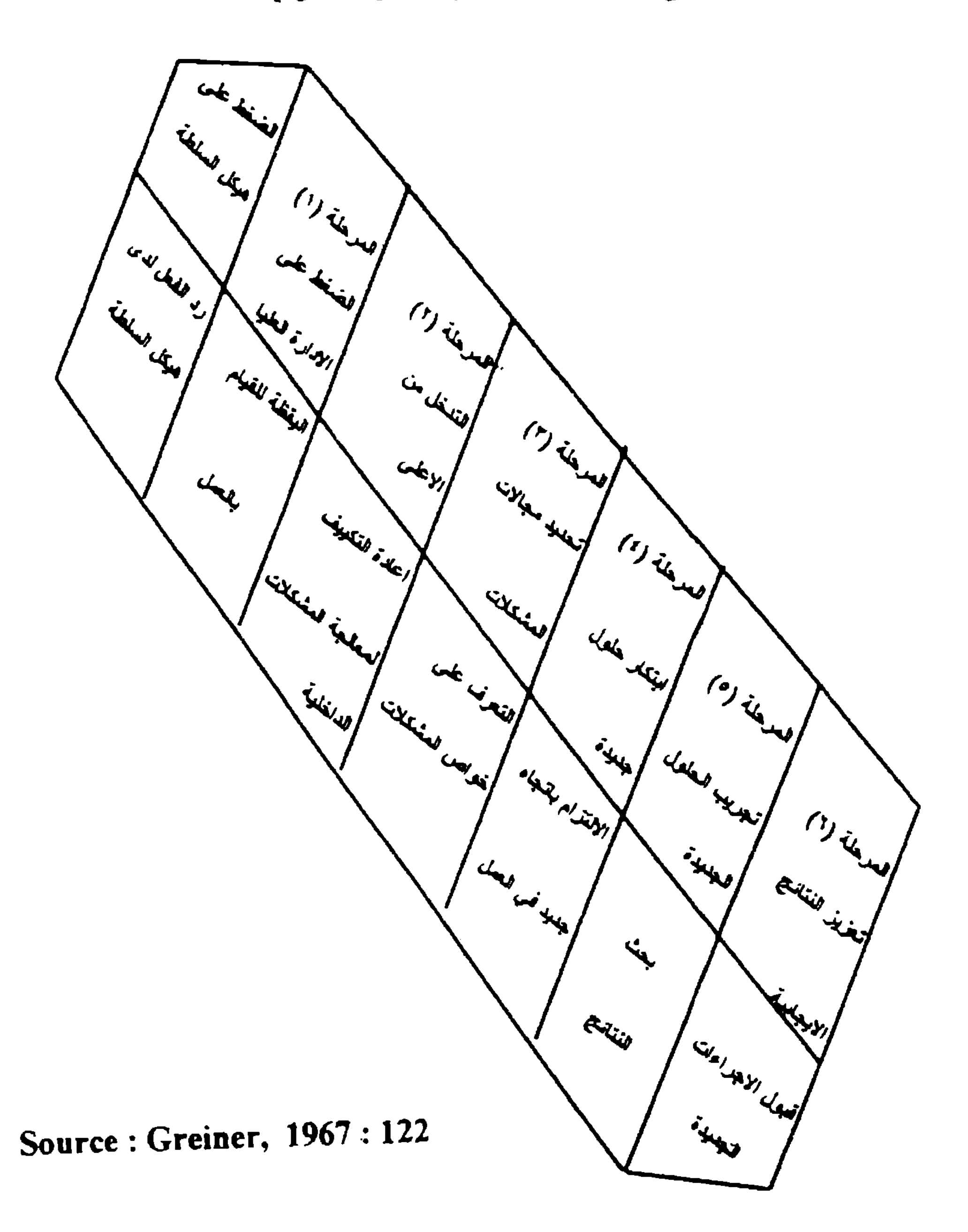
هـ ـ مرحلة تجريب الحلول الجديدة وبحث النتائج

و ـ مرحلة تعزيز النتائج الايجابية وقبول الاجراءات الجديدة

ويوضح الشكل رقم (18 - 4) طبيعة النموذج أعلاه.

شكل رقم (18 - 4)

نموذج كرينز حول ديناميكية التغيير الناجح في المنظمة



Source : Greiner, 1967 : 122

سادساً مجموعة أخرى من نماذج التغيير

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى نماذج أخرى للتغير عن فكرة ونموذج التغيير المخطط، تبعاً للاتجاه الفكري الذي يعمل في اطاره كل منهم. وتتركز هذه النماذج على المجالات الرئيسة الآتية للتغير وهي

أ ـ نماذج التغيير كعملية

تتضمن حلقات عملية التغيير ثلاثة أسباب أساسية هي (Longenecker & Pringle, 1984 368 - 374)

1 ـ **إذابة الثلج (Unfreezing)** : وتشمل اضعاف القيم والاتجاهات وانماط السلوك القديمة لأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة. ومثل هذا التبديل ضروري قبل أن يصبح الأفراد على استعداد لتقبل التغيير.

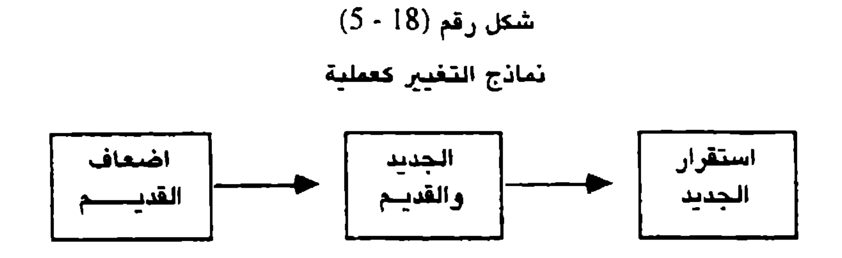
2 ـ **التغيير (Changing)** : تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة، وأنماط السلوك.

3 ـ **التجميد مجدداً (Re-freezing)** أي تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة.

ويشير الشكل رقم (18 - 5) إلى مجموعة هذه النماذج

شكل رقم (18 - 5)

نماذج التغيير كعملية



ب ـ نماذج التغيير كمراحل

يمكن تلخيص مراحل التغيير في هذه النماذج على الوجه الآتي

أ ـ مرحلة تشخيص المشكلات واتجاهات التغيير، على وفق طبيعة المعلومات والبيانات المرتبطة بأداء المنظمة المراد إجراء التغيير فيها.

2 ـ مرحلة التخطيط للتغير، وبخاصة ضرورة دراسة الإمكانية المتاحة للتغيير، والسبل المتعلقة بوضع استراتيجية هادفة للتغيير.

3 ـ مرحلة التنفيذ الفعلي وذلك عن طريق اعتماد الوسائل القادرة على تكييف المقاومة للتغيير باتجاه نجاح العملية في المنظمة.

4 ـ مرحلة التقييم النهائي للنتائج المتحققة بفعل التغيير، والتأكد من فاعلية التغيير، أي ما إذا كان قد تم حسب الخطة الموضوعة، وفي ضوء دراسة الانحرافات الحاصلة بشأن ذلك.

5 ـ تصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء عملية تنفيذ التغيير وتأمين إمكانية النجاح الهادف، أو إجراء التعديلات اللازمة في خطة التنفيذ حسب الامكانات المتاحة من المواد البشرية والمالية والمعلومات في المنظمة

ويشير الواقع العملي إلى أن حالات التغيير المطلوبة في المنظمة تمثل احدى المقومات الأساسية لاستمرارها وديمومتها، وأن حالة الثبات أو السكون ما هي إلا حالة غير طبيعية تتعرض من خلالها المنظمة للموت أو الزوال.

المبحث الخامس

مقاومة التغيير

أولاً طبيعة المقاومة للتغير

تواجه المنظمة، عند قيامها بالتغيير المخطط، العديد من المشكلات الناجمة عن عدم استعداد الأفراد العاملين فيها لقبول التغيير. وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تصل أحياناً إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وقد عرف زاندر (Zander, 1914 : 543) مفهوم «مقاومة التغيير» بأنه يمثل «ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه». وغالباً ما يقاوم العديد من الأفراد عملية التغيير إلى درجة كبيرة لاعتقادهم بأنه يحمل معنى التهديد والتحدي لما يؤمنون به. أو أنهم يعتقدون بعدم صوابه. أما من ناحية المنظمة فإن التغيير المخطط غالباً ما يقوم على أسس اقتصادية وفنية، يكون مردها الأساسي تحقيق العوائد أو الارباح المجزية، بدون النظر إلى دور الأفراد العاملين أثناء عملية التغيير، وما يترتب على ذلك من مقاومة متوقعة من قبلهم. وغالباً ما يكون الاعتقاد السائد لدى ادارة المنظمة هو القبول الضمني للأفراد وتكييفهم لواقع التغيير الجديد. وهذا ما يدعو العديد من الأفراد إلى الاعتقاد بأن التغيير مفروض عليهم، وكأنه أمر واقع ينبغي الانصياع له وتنفيذه.

وهو بهذا المفهوم لا يحمل للافراد العاملين سوى الاضرار بما يسود في أوساطهم حالياً من قيم ومعتقدات أصبحت بمثابة عادة رتيبة تستهوي العديد منهم لقبولها والانسجام معها. ولذلك فأي تغيير بشأنها يمثل تحديداً للافراد أو الجماعات العاملة. وهكذا فإن مقاومة الأفراد للتغيير قد تكون قائمة على أساس مخطط وعقلاني.

كما يمكن أن تكون غير عقلانية وغير مخططة. إلا أنها وبأية صورة كانت لا بد من اخذها بنظر الاعتبار كظاهرة غالباً ما تكون عائقاً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وتطورها.

ثانياً أسباب المقاومة :

لا تحصل المقاومة للتغيير عفوياً وإنما هناك أسباب معينة تؤدي إلى ظهورها من أهمها:

أ - إن الفرد غالباً ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة، أصبحت بمثابة (العادة). وفي ضوء ذلك فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل عن أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى أو جديدة غير مجربة بعد وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير بقوة وعنف، لأن التغيير سيؤدي إلي تبدل مجرى حياته بشكل أو بأخر كما سيؤدي إلى تبديل معالجته للمشكلات أو الظواهر العامة سواء في العمل أو المجتمع.

ب - يميل الفرد غالباً إلى تذكر الماضي وما ينطوي عليه من صور بنوع من الحنين لأنه يعكس بطبيعته واقع الامن والاستقرار الذي عاشه، ولذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير نظراً لما ينطوي عليه المستقبل من ابهام وغموض ومتغيرات ليست للفرد أية تصورات واضحة عنها، أو عما تنطوي عليها من افاق ايجابية أو معوقات تتعلق بتوفير الامان والطمأنينة له ولعائلته.

جـ - غالباً ما يعتقد الأفراد بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية أكبر من السابق. وهذا ما سيحملهم عناء أو جهداً جديداً كان من الممكن التخلص منه بالابقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب. وهذا، بدوره يعزز إمكانية التحدي الذي ينتهجه الفرد إزاء التغيير.

د - تلعب الروح المعنوية أثراً كبيراً في مقاومة التغيير. حيث أن انخفاضها لدى الأفراد يساعد في اتخاذ المواقف الفردية غير المتعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من صور جديدة.

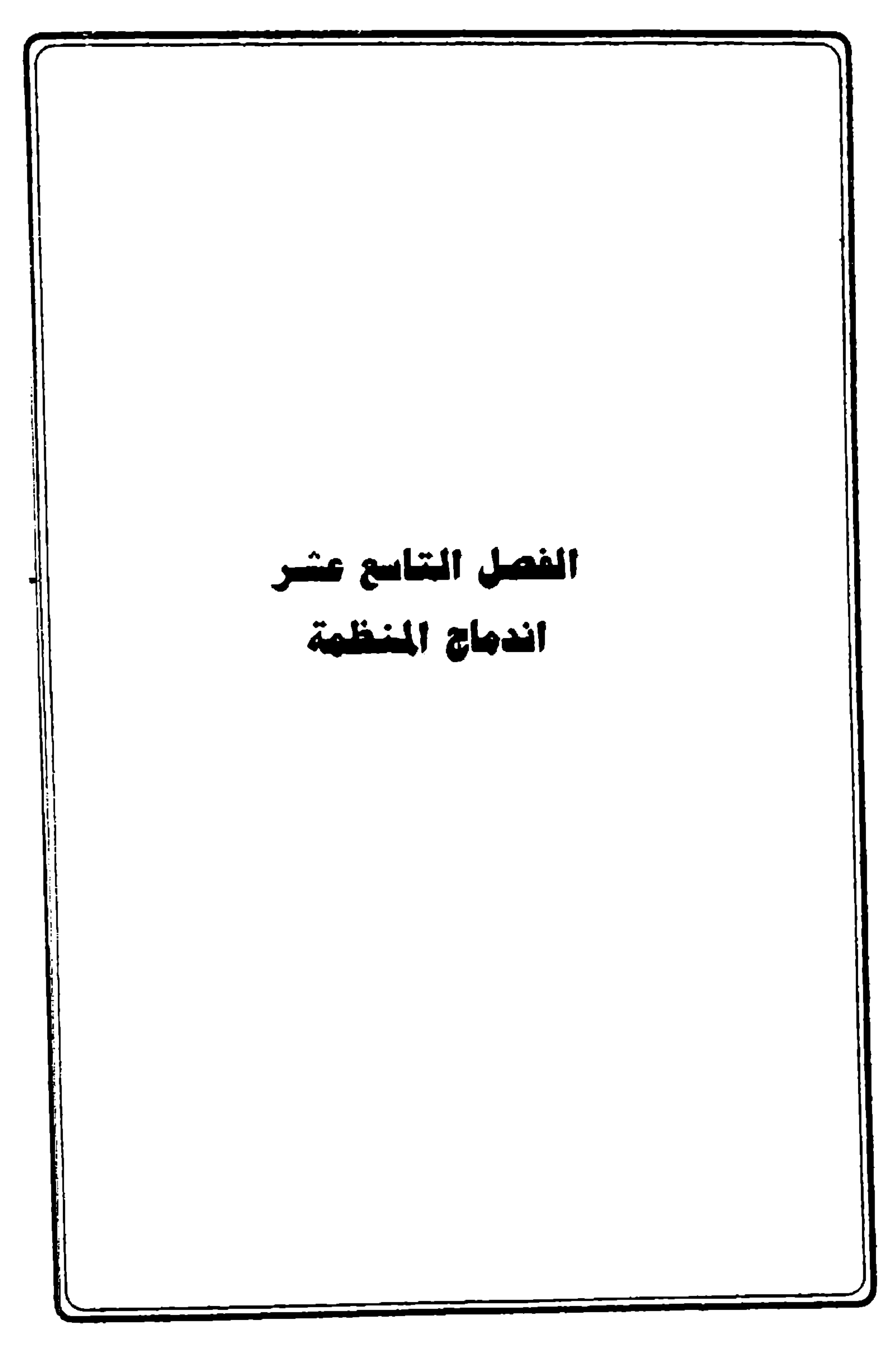
هـ - يؤدي عدم اشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة. وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة (Moore, 1982 : 373).

و ـ يلعب المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري للافراد العاملين في المنظمة دوراً مهماً في قبولهم للتغيير أو مقاومته، حيث أن جماعات العمل ودرجة وعيها ومستوياتها الثقافية، ذات أثر كبير في هذا المضمار، ومن شأن إعتقاد الأفراد بأهمية التغيير في تطوير المنظمة وتحقيق المكاسب الخاصة لهم أن يقلل من مقاومتهم به.

ز ـ إن سوء أو حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يسهم في تعميق أو تقليص حدة المقاومة لدى الأفراد سيما إذا ادرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله وأهدافه واثاره المترتبة عليهم. فإذا كانت تلك سلبية فإن المقاومة تزداد عنفاً، أما إذا كانت ايجابية فإن المقاومة تقل، وقد يشارك الأفراد في تعزيز عملية التغيير (Keith, 1962 : 332).

ح ـ هناك مجموعة من الاثار المترتبة من التغيير على مصالح الشخصية وبخاصة إذا كانت تتعلق بمصالح الأفراد سواء في مراكزهم الادارية أو في سلطاتهم (صلاحياتهم) أو رواتبهم. وتزداد المقاومة عنفاً مخافة فقدان بعض الحقوق المكتسبة وبالعكس (Kast & Rosenzeig, 1974 : 576).

ومن هنا يتضح بأن عملية التغيير في المنظمة ليست عملية عشوائية وإنما ينبغي أن يتم التخطيط لها وتخلق الظروف الملائمة لاستيعاب متغيرات المقاومة التي يتعرض لها التغيير من قبل الأفراد العاملين، وتقع هذه المسؤولية، بشكل خاص على عاتق الادارات المعنية بالتغيير. ولذلك لا بد من تهيأة المستلزمات المعنوية والنفسية للعاملين ازاء أي اتجاه للتغيير تستهدفه المنظمة، والعمل على خلق قناعات منسجمة مع أهمية التغيير، وضرورة الشروع به وينبغي أيضاح جميع المستلزمات لنجاح عمليةالتغيير، مثل الاسباب والنتائج المتوقعة، وأثرها في مستقبل المنظمة والأفراد العاملين، وضرورات اشراكهم في القرارات المتعلقة بهذا الشأن. وهذه كلها هي الآن بمثابة مسلمات أساسية لابد أن تمارسها المنظمة إزاء عملية التغير ورسم سبل نجاحها.



الفصل التاسع عشر

اندماج المنظمة

المبحث الأول

مفهوم الاندماج وأهميته

يعد الاندماج (Merger) من الظواهر المنظمية التي حظيت باهتمام بارز وكبير من قبل الباحثين في المنظمة وخصوصاً المهتمين منهم بدراسة وتحليل حجم المنظمة وتغييرها. فالاندماج هو من العوامل الأساسية في زيادة حجم المنظمة وتعقيدها، ويمثل نوعاً رئيساً من أنواع التغيير فيها. وليست ظاهرة الاندماج حديثة العهد، بل أنها احتلت موقعاً مهماً في ميادين دراسة المنظمة منذ مدة ليست بالقصيرة. وقد عرف كوزو (Cussow, 1978 : 15) الاندماج «بأنه الاتحاد أو المزج أو الاتفاق بين منظمتين، أو الضم التدريجي بينهما» كما عرف هانسون (Hanson, 1975 : 38) الاندماح «بأنه رغبة منظمتين مستقلتين في الانضمام لبعضهما، وتكوين منظمة جديدة حيث تذوب نتيجة لذلك المنظمتان المستقلتان شخصيتهما تماماً وتظهر للوجود منظمة جديدة». ويمكن أن يتم الاندماح بأشكال عديدة منها البسيط ومنها المركب والمعقد. وقد برزت ظاهرة الاندماج في الدول الرأسمالية والاشتراكية على السواء، ولكن لأسباب مختلفة. ففي الولايات المتحدة الامريكية بوجه خاص. ثم في دول أوروبا الغربية، كانت وما تزال حركة الاندماجات متواصلة في اطار التركيز الرأسمالي لوسائل الانتاج والتسويق، وتركز ملكية المنشأت. وفي الولايات المتحدة، بالذات، وعلى أساس أنها عينة مهمة للدول الرأسمالية، مرت عملية الاندماج بمراحل ثلاثه هي

أولاً : المرحلة الأولى (1898 - 1902) :

أصبحت أغلب المنظمات (المنشأت) خلال هذه المدة متوسطة الحجم بسبب تصاعد حركة الاندماج بشكل واسع وقد وصلت عمليات الاندماج إلى ذروتها في عام 1899. وكان الهدف من الاندماج السيطرة على الاسواق وذلك من خلال تركيز الأعمال. وقد تمخض الاندماج عن ظهور الشركات كبيرة الحجم.

ثانياً : المرحلة الثانية (1926 - 1930) :

اتسعت حركة الاندماج خلال هذه المدة بشكل كبير ولنفس الأسباب الواردة في

المرحلة الأولى، اضافة إلى شيوع الانتاج الكبير لتحقيق تخفيض في كلفة الوحدة الواحدة، والوصول إلى مقاييس اقتصادية سليمة في عمليات الأنتاج والتسويق.

ثالثاً : المرحلة الثالثة (1964) ولحد الآن

وتشمل امتداداً لحركات الاندماج منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الان. وقد شهدت هذه المرحلة توسعاً كبيراً في حركة الاندماج (العمودي، والافقي، والمختلط) واستهدفت حركة الاندماج السيطرة على الأسواق. وخلق المراكز التنافسية للمنشات المندمجة، وزيادة الارباح

أما في الدول الاستراكية وفي الدول النامية ذات النهج الاشتراكي فإن اندماج منشأت القطاع العام (الاشتراكي) يتم بقرارات مركزية تتخذها، الدولة في عمليات اعادة تنظيم أوضاع المنشأت العامة، لتحقيق الفاعلية والكفاءة والتخصص القطاعي أو لاعادة النظر في اوضاع المنشأت المؤممة

المبحث الثاني

أهداف الاندماج

الاندماج، كظاهرة تمارسها المنظمات المختلفة أثناء أدائها لعملياتها الانتاجية والتسويقية، يختلف حسب طبيعة الفكر السياسي السائد. فهو يمثل في البلدان الرأسمالية حالة تتطلبها طبيعة الفكر الاقتصادي الحر القائم على أساس المنافسة بين المنظمات التي تبتغي، من خلال ذلك، تحقيق أقصى الارباح عن طريق زيادة مبيعاتها من السلع والخدمات بكميات كبيرة.

أما حسب الفكر الاشتراكي، فإن مهمات التخطيط المركزي الشامل، الذي تعتمده الدولة، نيابة عن المجتمع، يعني أن الهدف من عملية الاندماج هو زيادة الانتاج وتحسين نوعيته وكذلك السعي إلى تقوية الربحية والمركز المالي للمنظمات المندمجة بسبب زيادة كفاءة الأداء، وتحسين فاعلية المنظمة في تطوير الاقتصاد الوطني في القطاعات التي تنشط فيها.

وفيما يتعلق بأهداف الاندماج في الدول النامية فإنه يمكن مناقشتها حسب الاتجاه الذي تعتمده فلو حاولت انتهاج الاتجاه الرأسمالي في بناء العلاقات الاقتصادية والاجتماعية السائدة، فإنها تنطلق من الأسس ذاتها بالنسبة لطبيعة الاندماج، وكيفية تنفيذه. أما إذا كانت القيادات السياسية فيها تدرك أهمية انتهاج الفكر الاشتراكي إيماناً منها باعادة النظر في علاقات الانتاج، فإن مستلزمات وأهداف الاندماج تنبع من منطلقات الفكر الاشتراكي.

وعليه، فإن عملية الاندماج بغض النظر عن طبيعة الفكر الاقتصادي والسياسي والاجتماعي السائد في الدول المختلفة، تستهدف تحقيق ما يأتي

أولاً تعميق مبدأ التخصص في العمل بين المنظمات المندمجة.

ثانياً زيادة كفاءة الأداء والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى المنظمات المندمجة.

ثالثاً تحقيق مبدأ التكامل العمودي أو الافقي أو المختلط (المركب) بين المنظمات المندمجة.

رابعاً   تخفيض كلفة الوحدة الواحدة وذلك بانتهاج أسلوب الانتاج الواسع (الكبير)

خامساً   المحافظة على الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة القائمة في الاسواق وبخاصة في الدول الرأسمالية.

سادساً   زيادة التكييف البيئي وخلق التوازن المتحرك الهادف بين المتغيرات البيئية والظروف الداخلية في المنظمات المندمجة

سابعاً   زيادة الربحية وتقوية المركز المالي للمنظمات المندمجة.

ومن هنا يتضح بأن ظاهرة الاندماج بين المنظمات ليست حالة اعتباطية أو عشوائية وإنما ظاهرة تنظيمية تتطلبها ظروف التغيير المنظمي، ومستلزمات نمو المنظمات وتطورها. وتلعب المتغيرات الخارجية والداخلية دوراً أساسياً في بلورتها وظهورها كما أنها تخلق، في الوقت ذاته أسساً رصينة في مجال تحقيق المنظمات لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وتسهم في تطوير إمكاناتها بالشكل الذي يحقق تحسناً في الانتاج والتسويق، كمّاً ونوعاً، وفي رفع مستوى الانتاجية.

المبحث الثالث

أسباب الاندماج

إذا كـان الاندماج بين المنظمات حالة مألوفة من حالات التغيير المنظمي المعاصر، فإنه تتأثر بالتـغـيير هذا وبشكل كبير كل المنظمات المندمجة. أما الأسباب التي تدعو المنظمات للاندماج فإنهامتعددة منها

أولاً الرغبـة في التوسع في الطاقـات الانتـاجـية للمنظمات المندمجة لمواجهة المنافسة في الاسواق.

ثانيـاً توفير فرص الاستثمار المتكامل في مجالات ذات مخاطرة أقل قياساً بحالة المنظمات السابقة قبل الدمج.

ثالثـاً خلـق التكامل فـي نشـاط المنظمات سـواء أكـان بحلقـات أماميـة (Backward Linkages) باتجـاه الاسواق أو خلفية (Forward Linkages) باتجـاه المواد الاولية بهدف السيطرة على لااسواق أو على عـوامل الانتـاج المتـاحة واستثمارها بشكل أمثل.

رابعـاً زيادة كـفـاءة الأداء بالنسـبـة للأفـراد العـاملين بعـد أن تتـوافـر الخبرات الفنيـة والإدارية المتكاملة في المنظمة وبالتالي تحسين كفاءة المنظمة ككل.

خـامـســاً تقـوية المركـز المالي للمنظمـة وربحيـتـهـا المتوقعة عن طريق زيادة المبيعات وتخفيض الكلف.

ونظراً إلى أن ظاهرة الاندمـاج تعبر عن جـانب من جـوانب التـغيير في المنظمة، فقد تبلورت اتجـاهات لتقسيم الأسباب التي تتحكم في حصوله إلى مجموعتين هما

أولاً العوامل الداخلية (Internal Factors) :

حـيـنما تواجـه المنظمـة بعض المشكلات أو المعـوقـات أثناء الأداء الفني أو الإداري، فإنها تدرس إمكاناتها الذاتيـة وهي غالباً ما تتعلق بجانبين

أ ـ قدرة إدارة المنظمة على مـواجهة الاوضـاع البيئية المحيطة بها.

ب ـ ضعف بعض العناصر وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

ولذلك فإن المنظمة تلجأ إلى احداث التغيير الذي يطلقْ عليه في هذه الحالات بـ (اعادة التنظيم).

ثانياً العوامل الخارجية (External Factors) :

حينما لا تستطيع المنظمة مواجهة الظروف الخارجية (البيئية) أو لا تتمكن من اتخاذ إجراءات أو تعديلات في الاوضاع والأساليب السائدة، فإن إدارتها تستجيب للضغوط الخارجية وتقوم على توفير سبل التغيير الجديدة بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها ولذا فان المنظمة تلجأ إلى ذلك التغيير عن طريق اعتماد وسائل الاندماج المألوفة سعياً لتحقيق أهدافها وتمكينها من مواصلة العمل والاستمرار.

المبحث الرابع

أنواع الاندماج

هناك أنواع عـديدة من الاندماج، يمكن تصنيفها بموجب قواعد محددة وعلى الوجه الآتي

أولاً : التكامل الاقتصادي والفني في العمليات

يبوب الاندماج حسب طبيعة التكامل (Integration) الاقتصادي والفني في العمليات (الانتاجية، التسويقية، البشرية، المالية) إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي

أ ـ الاندماج العمودي :

يمثل الاندماج العمودي (Vertical Merger) أكثر أنواع الاندماج شيوعاً بين المنظمات (المنشأت). ويقصد به الاندماج بين منظمات تعمل في مراحل اقتصادية متعاقبة، مثل تكامل صناعة السيارات باتجاه امتلاك منشأت صناعة الحديد والتعدين، وباتجاه امتلاك منشأت التسويق، وتكامل صناعة المنسوجات باتجاه امتلاك منشأت زراعة القطن وتربية الحيوانات المنتجة للصوف ثم الحلج والغزل، أو باتجاه الخياطة وتسويق المنتوجات الجاهزة. ويستهدف هذا الاندماج سيطرة المنظمة الجديدة على مصادر الموارد الأولية والمراحل الانتاجية المتعاقبة والمراحل التسويقية وصولاً إلى الاسواق النهائية. ويؤدي الاندماج العمودي إلى تخفيض الكلفة، وتنسيق الجهود والسيطرة على الاسواق، وزيادة الارباح.

ب ـ الاندماج الافقي :

يتم الاندماج الافقي (Horizontal Merger) بين المنظمات (المنشأت) التي تعمل في نفس المرحلة الانتاجية أو التسويقية مثل اندماج عدة منشأت سوية للمنسوجات واندماج منشأت عديدة لصناعة الالبان، أو اندماج منشأت عديدة للتسويق وذلك في منظمة (منشأة) واحدة، ويستهدف هذا النوع من الاندماج توسيع حجم السوق، وتحقيق التخصص بالوفورات الناشئة عنه، أو السيطرة على المنشأت في فرع معين من الانتاج والتسويق، وتحجيم المنافسة أو تحقيق الاحتكار بوجه أو باخر، كما يستهدف تحسين النوعية وتوفيرها بالشكل الذي يلبي حاجات المستهلكين الحاليين أو المرتقبين.

المبحث الخامس

مقاومة الاندماج

يتوقف نجاح التغيير المنظمي المتمثل بالاندماج على قبول الأفراد العاملين بالمنظمة وتعاونهم الهادف. فعملية الاندماج تعبر، بوضوح، عن اتجاه منظمي يغير في المنظمة وفي نظمها الفرعية.

ونظراً إلى أن التغيير غالباً ما يهدد مصالح الأفراد الأعضاء في المنظمة بمجرد الشعور بالتغيير، فإن ذلك يتطلب من إدارة المنظمة، السعي بشكل جاد إلى تكييف وتهيأة الأفراد للملائمة مع الظروف الجديدة في المنظمة ولغرض تحقيق نجاحه. فالمنظمة الجديدة المندمجة ستواجه، بلا شك، ردود فعل سلبية من قبل الأفراد نتيجة للظروف الجديد الذي يمس بمصالحهم الشخصية، مثل تغير المواقع التنظيمية أو التأثير على المكافآت المادية أو المعنوية. والاندماج باعتباره أحد أشكال التغيير في المنظمة، يواجه أنواعاً من المقاومة فقد يتصرف الأفراد إزاء المنظمة الجديدة بنزعة عدائية قد تصل إلى المقاومة العنيفة للتغيير، وتؤدي أحياناً إلى فشل المنظمة المندمجة في تحقيق أهدافها. وسيعرض أدناه بشكل موجز مفهوم المقاومة وأسبابها وسبل معالجتها

أولاً : مفهوم المقاومة

سبق أن أشير إلى أن زاندر (Zander, 1964 543) قد عرف المقاومة بأنها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الأفراد إزاء التغييرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلاً أو جزءاً لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم أو تجاه مصالحهم. وهكذا فأسلوب الاندماج غالباً ما يخلق انفعالات عاطفية لدي الأفراد تجعلهم يتجهون لمواجهته بأساليب عدائية تحمل في ثناياها معنى التحدي والتهديد ومقاومة الجوانب التي أحدثها الاندماج بشكل خاص. وغالباً ما ينطلق قرار المنظمة في الاندماج من اتجاهات تهدف

إلى تحقيق الربح وتحسين الانتاج وتطويره أو الوصول إلى مركز مالي أفضل. غير أن اخفاق المنظمة في خلق القبول والاستجابة من قبل الأفراد غالباً ما يؤدي إلى خلق العداء لفكرة وسبل تنفيذ الاندماج. أما إذا نجحت المنظمة في تكييف الأفراد لقبول الاندماج فإنه يصبح بالامكان تنفيذه بايجابية عالية.

ثانياً مراحل الاندماج باعتباره أحد أنماط التغيير

أكد المتخصصون في هذا المجال على ضرورة الشروع بالحد من المقاومة للاندماج بشكل منطقي وموضوعي. حيث أن الطرق القائمة على أساس الضغط والقوة والاكراه في قبول الاندماج تؤدي إلى مستوى عال من التوتر وتزيد من المقاومة وحدتها. ولذلك فإنه لا بد من انتهاج استراتيجية قائمة على أساس تحريك قوى القبول لدى الأفراد تبعاً لما يأتي (Watson, 1969 : 488)

أ ـ المرحلة الأولى :

أي عند الشروع بإجراء الاندماج حيث تظهر عمليات المقاومة للأفراد ولكنها ليست بارزة وبوضوح

ب ـ المرحلة الثانية

حيث تكون عملية الاندماج في طور النمو مما يعني أن القوى المعارضة والمؤيدة له تبدأ بالتبلور بشكل أكثر وضوحاً من المرحلة الأولى، مما يسهم في خلق حالة من التنازع بشكل مباشر بين الأفراد المعارضين والمؤيدين لفكرة الاندماج

جـ ـ المرحلة الثالثة

وفيها تبدأ قوى المعارضة علناً بدور المقاومة الحادة للاندماج حيث تتعزز في هذه المرحلة إمكانية تنفيذ الاندماج أو فشله. لذا فإن الجهد الذي تمارسه إدارة المنظمة كبير بشأن تقليص عدد المعارضين وتحييد مواقفهم تجاه قبوله.

د ـ المرحلة الرابعة

وهنا لا بد أن تمارس إدارة المنظمة دوراً فاعلاً بالحكمة والتروي في التعامل مع المعارضين بشكل يحقق تنفيذ الاندماج ونجاحه.

هـ ـ المرحلة الخامسة

حيث تصبح قوى المعارضة قليلة أو محدودة بسبب حكمة وحنكة قيادة المنظمة في

صياغة الابعاد الاستراتيجية الهادفة لتحقيق مستلزمات النجاح. وهذا يؤكد أهمية اعتماد أسلوب التخطيط في انجاح التغيير المنظمي، المتمثل بالاندماج، قياساً باستخدام سبل القوة والضغط والاكراه.

ثالثاً :معالجة المشكلات الناشئة عن الاندماج :

تقع مسؤولية تحقيق الاندماج المستهدف على عاتق الإدارة بشكل أساسي لذلك ينبغي أن يتم التصرف إزاءه بالشكل الذي يضمن إمكانية التكييف المطلوب من قبل الأفراد مع الظروف الجديدة.

وعلى الرغم من أن إدارة المنظمة هي التي تقود عملية الاندماج، إلا أن نجاح تحقيقه بشكل خاص يتعلق بدرجة قبول أو رفض الأفراد له. ويمكن القول بأن هناك بعض الاسس التي يمكن اعتمادها في معالجة المشكلات المحتمل نشوءها في عملية الاندماج وعلى الوجه الآتي

أ ـ يتقبل الفرد عادة الاندماج حينما يشعر بأنه يخفف جزءاً من أعبائه الإدارية أو الوظيفية وليس زيادتها وخلق جوانب جديدة غير مقبولة في الانماط السلوكية التي اعتادها.

ب ـ انسجام التغيير الناشيء عن الاندماج قدر الامكان مع القيم والعادات والمثل التي يؤمن بها الفرد أو الجماعة، إذ أنها تسهم في تقليص حدة المقاومة وفي نجاح التغيير.

جـ ـ خلق مشاعر عالية لدى الأفراد بأن نظام الحوافز أو المكافات المادية أو المعنوية هو أفضل بكثير من النظام السابق الذي اتبعته المنظمة بحيث أنه يؤدي إلى أجواء تتناسب مع جهودهم وقدراتهم في الاداء.

د ـ خلق شعور ضمني لدي الأفراد بأن المنظمة الجديدة هي ذات أهداف اقتصادية واجتماعية بالغة الاهمية، وأن الدور الذي يمارسه الفرد في اطار ذلك يعد أحد السبل الاساسية للنهوض في تحقيق الأهداف السامية للمنظمة وأنه يحتل موقعاً متميزاً في المنظمة الجديدة.

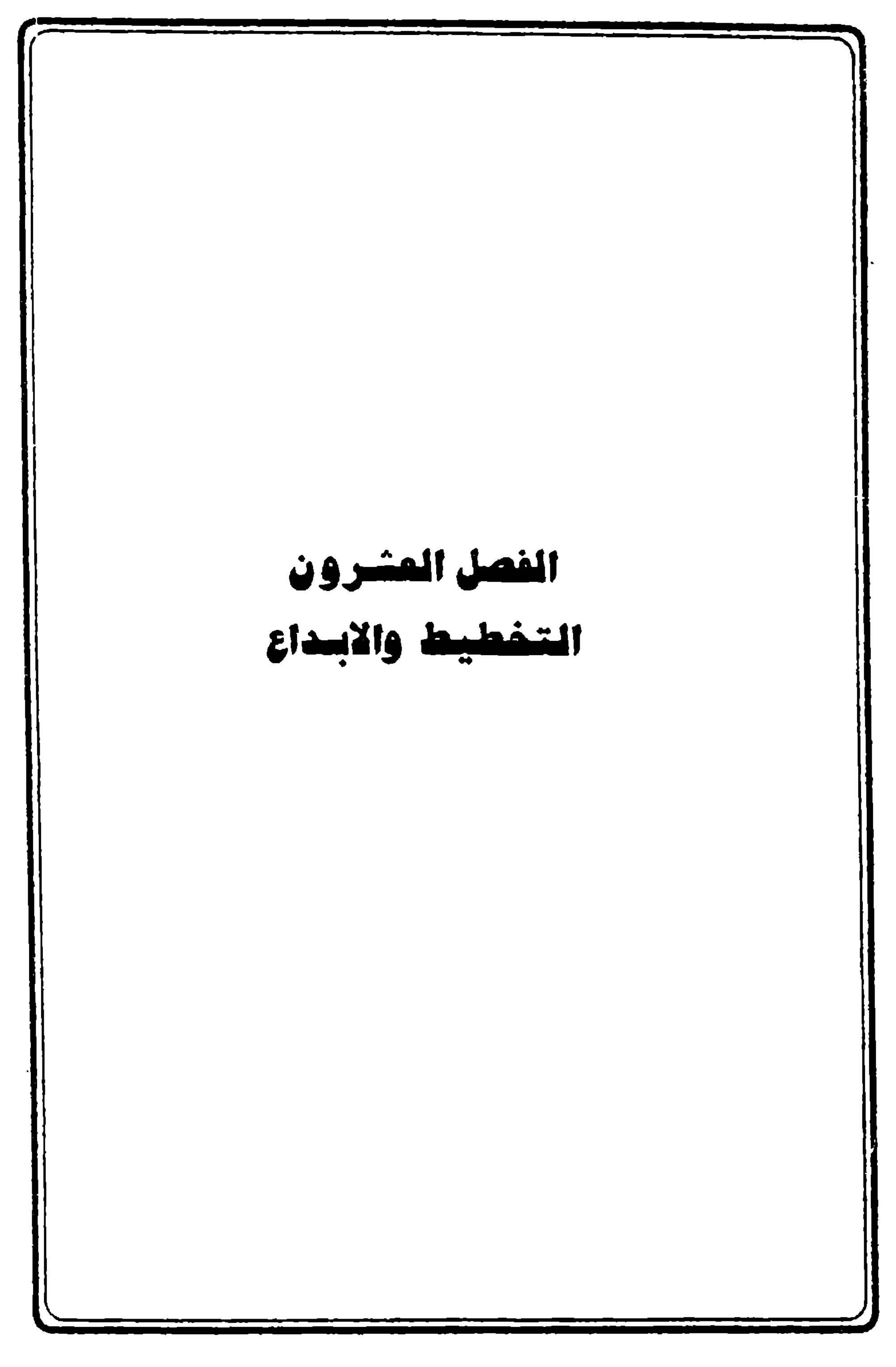
هـ ـ السعي جدياً لتعريف الأفراد العاملين بالمنظمة بالأسباب والنتائج المتوقعة من الاندماج بشكل مسبق، وأثرها الكبير في تحسين وتطوير العلاقات بين الفرد والمنظمة. ويتحقق هذا الاسلوب، بشكل أساس، من خلال الاتصالات المستمرة بين إدارة المنظمة والأفراد وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بشأن ذلك (تغذية عكسية) وتوسيع قاعدة التصاقهم بالوضع الجديد.

و ـ ضرورة العمل على خلق قناعات عالية لدى الأفراد بجدوى الاندماج وايجابياته المتوخاة، قياساً بما كان عليه عملهم في الماضي مما يعزز إمكانية نجاح الاندماج وتحقيق أهدافه.

ز ـ مشاركة الأفراد في الدراسات الأولية التي تنفذها المنظمة قبل القيام بالإندماج، لكي تتاح لهم إمكانية التعرف عن كثب على صيغ التغيير، واعطائهم الثقة الكبيرة وإشعارهم بأن الإدارة لا تحاول الحاق الضرر بهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، والاستفادة من أفكارهم ومشاركتهم في التنفيذ.

ح ـ يلعب توقيت القيام بالتغيير دوراً كبيراً في نجاح التغيير وتقليص المقاومة التي يتعرض لها. كما أن الاندماج يعد ناجحاً حينما يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية للمنظمة، والظروف البيئية المحيطة بها، والسبل الكفيلة بتوقيت زمن التنفيذ بما ينسجم مع متطلبات ذلك.

وهكذا يمكن القول بأن المقاومة للاندماج ومراحلها وأسبابها وسبل المعالجة الذي يجب أن تقوم به المنظمة وإدارتها، تلعب دوراً فاعلاً في مدى قبول الأفراد للإندماج وتحقيق أهدافه.



الفصل العشرون
التخطيط والابداع

المبحث الأول

مفهوم وأهمية التخطيط

التخطيط كممارسة انسانية مهمة ليس حديث العهد، بل إنه استخدم منذ آماد زمنية بعيدة، تطورت أبعادها من الإتجاهات الشكلية والبسيطة إلى المفاهيم المعقدة، وإلى الطرق العديدة لإعداد الخطط المتنوعة، وذلك خلال الحقب التاريخية الحديثة، بوجه خاص

وكان أول من استخدم مفهوم التخطيط بصورته الحالية الأستاذ النرويجي كريستيان شونيدر (في بحث نشره عام 1910) ثم اخذت فكرة التخطيط في العالم الغربي تأخذ ابعاداً أكثر أهمية، سيما في ألمانيا خلال اندلاع الحرب العالمية الأولى، وأصبحت وسيلة هادفة لإدارة الأنشطة الحربية والاقتصادية وخلق أطر ملائمة بين الحاجات التي يتطلبها الاقتصاد القومي خلال الحرب العالمية الثانية

وفي عام 1920، اعطى الاتحاد السوفيتي للتخطيط الاقتصادي أهمية خاصة من خلال الخطط الخمسية الرامية لتحويل البلاد من دولة زراعية إلى دولة صناعية متقدمة وذلك بالسيطرة على الموارد الاقتصادية المختلفة. ويكتسب التخطيط أهمية خاصة لا على صعيد الاقطار المتقدمة صناعيا، حسب، وإنما في البلدان النامية بشكل خاص، لأنه يمثل الأسلوب الواعي والهادف لإدارة المجتمع وتوجيه جميع الموارد، البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة واستثمارها بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ولذا فإن الإفادة من تطبيقات هذا المفهوم في المجتمعات المختلفة جعل امكانية التطور والتقدم الإنساني تسير بوتائر أعلى، وبشكل واع، بعيداً عن صيغ الحدس والتخمين وأساليب الخطأ والصواب. فالتخطيط من شأنه أن يوفر امكانية التوجيه الواعي المدروس للسياسات التنموية بما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع. ولا يقتصر التخطيط على مستوى الاقتصاد الوطني، وإنما إلى جميع ميادين الحياة (الإجتماعية، والسياسية، والثقافية) كما أنه يمتد من مستوى المنشأة أو تقسيماتها، إلى القطاعات والدولة ككل

لقد أثرت التطورات التي حققتها النظريات الإدارية الحديثة وما أفرزته ن معارف

إنسانية مضافة، وبشكل كبير، في التطورات المستقبلية لواقع المنظمات المختلفة. وقد حظي التخطيط، باعتباره أحد الوظائف الإدارية، بتطورات أمتدت إلى اعتماد الخطط الموضوعة للنظر في المستقبل من خلال التنبؤ بالمتغيرات ذات العلاقة، ثم محاولة التحكم والسيطرة عليها أو على بعضها وأصبح التخطيط أداة فاعلة في تمكين المنظمات المختلفة من إدارة عملية نموها واستمرارها وأصبح الإيمان بأهميته يرقى إلى مصاف الإيمان بإمكانية البقاء والاستمرار فالتخطيط بهذا المفهوم، ينصب على تحديد الأعمال التي يزمع القيام بتنفيذها وتحديد المدة الزمنية التي يمكن إجراء التنفيذ خلالها، إضافة إلى تحديد سبل البدء والانتهاء من كل عمل يستهدف التخطيط له. فالتخطيط يتضمن التفكير المنظم الذي يسبق عمليات التنفيذ. وهو يتناول تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات ووضع البرامج والقواعد التي يسترشد بها الفرد والتقسيمات المختلفة في المنظمة عند تنفيذ الخطط الموضوعة. وهكذا، فإن التخطيط يتسم بالشمولية واستمرار العمل، طالما أن الخطط تتناول المستقبل وتستهدف الوصول إلى نتائج معينة. والتخطيط، بهذا المفهوم، عملية تفكير مسبق لما ينطوي عليه المستقبل، وقبل أن يتخذ القرار بشأنه لذلك فالتخطيط يعتمد مبدئين أساسيين هما التنبوء بما ينطوي عليه المستقبل والمتغيرات المتعلقة به، ثم الأهداف المراد تحقيقها جراء الشروع بوضع الخطط وتنفيذها ويمكن إيجاز أهم الايجابيات التي يحققها التخطيط بما يأتي

أولاً - يؤدي التخطيط إلى تقليص الجهود والنفقات الاجتماعية والمادية عن طريق تحديد أفضل البدائل التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة

ثانياً - يسهم التخطيط من خلال تحديده الاهداف والوسائل المؤدية لبلوغه إلى توفير السبل الكفيلة برقابة الخطط من الناحيتين الكمية والنوعية بشكل يؤدي إلى تحديد الانحرافات ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأنها بشكل يؤدي إلى استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بصورة عقلانية

ثالثاً - يؤدي التخطيط أيضاً إلى إطلاق فاعلية الافراد وامكاناتهم الابداعية من خلال تنفيذ الاهداف بصورة يتم من خلالها استثمار الفعل البشري بشكل سليم. ولذا فإن الإبداع والمبادرات الفردية والجماعية غالباً ما يؤدي التخطيط السليم إلى بروزها بصورة واسعة وأكثر عمقاً

ويتصف أداء وظيفة التخطيط بأربع سمات أساسية هي

أولاً ـ الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة

ثانياً ـ استباق الوظائف الإدارية الأخرى، إذ لابد من ممارسة هذه الوظيفة قبل أي منها

ثالثاً ـ شمولها ضمن وظائف المدير مهما كان مستواه في هيكل المنظمة

رابعاً ـ الكفاءة، بمعنى أن التخطيط لابد وأن يأتي بمنافع تفوق كلفة القيام به

فالتخطيط إذن أداة الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة (المنشأة) وتنسيق انشطتها وجهودها وتطويرها، من الناحيتين الكمية والنوعية ويمكن تحديد أهمية التخطيط بأربع غايات أساسية هي

أولاً ـ مواجهة حالات عدم التاكد والتغيير

فمخاطر التغيير ووجود حالات عدم التأكد يجعلان من التخطيط ضرورة أساسية ذلك لأن المستقبل ينطوي على مخاطر متعددة، وكلما زاد أجل التخطيط كلما زادت المخاطر وعدم التأكد، وتسابقت عوامل التغير في التأثير على أنشطة المنظمة وأهدافها

ثانياً ـ توجيه الاهتمام نحو الأهداف

فالتخطيط موجه لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن الخطط تصاغ في إطار هذه الأهداف. ولذلك فإن الخطط المصاغة جيداً غالباً ما تحقق التنسيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة. والتخطيط حسب هذا السياق، يتضمن تكييف الخطط دورياً نحو تحقيق أهداف المنظمة

ثالثاً ـ تحقيق التشغيل الإقتصادي

تؤدي ممارسة عملية التخطيط إلى السعي نحو تخفيض الكلف بسبب التوكيد باستمرار على الكفاءة والتنسيق. كما يسهم التخطيط في خلق الجهود المنسقة لإنجاز الأنشطة والفعاليات بعيداً عن الأحكام الاعتباطية

رابعاً ـ تسهيل ممارسة وظيفة الرقابة

فالمدير لا يستطيع أن يمارس دوره في رقابة مرؤوسيه دون الركون إلى وضع الأهداف ومناهج العمل وقياسها في ضوء الإنجاز الفعلي للأنشطة المؤداة. ولذا فإن الرقابة لا يمكن أن تتحقق بدون وجود خطط مسبقة تصاغ في ضؤها معايير العمل المطلوب

المبحث الثاني

مبادىء التخطيط ومعوقاته

أولاً ـ مبادىء التخطيط

نظراً للأهمية التي يتسم بها التخطيط في تحقيق أهداف المنظمة بإعتباره الوسيلة الأساسية التي تستطيع من خلال إدارتها ترشيد امكاناتها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها، وباعتباره أحد الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المنظمات المختلفة، فإنه لا يمكن أن يكون بالشكل السليم دون أن يستند إلى عدد من المبادىء الأساسية وهي كما يأتي (الشماع، 1988)

أ ـ تحديد الأهداف :

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة، وهي تخلق بفعل إرادي لمجموعة من الأفراد وتنبع الأهداف من رسالة المنظمة إلى المجتمع. وتتحدد الأخيرة في الإجابة على جملة تساؤلات أساسية، منها لماذا تأسست المنظمة، وما هي طبيعة نشاطها، وما هو نوع الزبائن الذين تخدمهم، وما هي القيم والاسبقيات التي تعمل المنظمة على العمل بموجبها أو تلبيتها ؟

وتتفاوت الأهداف من منظمة لأخرى، وهي غالباً ما تكون مجموعة، أي أكثر من هدف واحد. ومن الأهداف ما هو طويل الأجل، وهو الأساسي الذي تنطلق منه عملية صياغة الأهداف. كما أن طول الأجل يتوافق مع سعة الاهداف وكونها عريضة ورئيسة. ثم تجزأ الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة، وقصيرة الأجل، في إطار ما يسمى بـ «سلسلة الوسائل ـ الأهداف» (Means-Ends Chain) أو عملية صياغة الأهداف الفرعية (Sub-goal Formation). ولابد للأهداف المتعاقبة في التفصيل نزولاً إلى المستويات الادنى في الهيكل التنظيمي، أن تكون متوافقة مع تخصصات وواجبات التقسيمات في الهيكل المذكور، أي أن تنسجم مع سلسلة الوسائل ـ الأهداف.

ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لكل المستويات في الهيكل التنظيمي، وقابلة للفهم، وبالتالي يمكن إستخدامها في صياغة الخطط، وفي رقابة تنفيذها لاحقاً

ب ـ الواقعية

يعد مبدأ الواقعية من أهم المبادىء الأساسية لنجاح مهمة التخطيط، سيما وأن واقعية التخطيط تعني أن الخطط الموضوعة لابد أن تكون ضمن امكانية المنظمة، الحالية والمتصورة في المستقبل، من حيث القدرات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وعدم تجاوزها بالشكل الذي يخرج عن واقعية الخطة في التصدي لمتطلبات إنجاز المهمات الموكولة للمنظمة. وبالمقابل فإنه من الضروري عدم وضع الخطط المتواضعة التي لا تحقق طموحات إدارة المنظمة. وبعبارة أخرى فإن الواقعية تعني ملائمة الخطة لظروف الموقف الذي تعالجه بعيداً عن التفاؤل الموهوم والتشاؤم الذي لا أساس له أي أن الخطة يجب أن تقوم على التوقعات المعقولة والمنطقية وعلى الرغم من إعتماد تجارب الماضي بهذا الخصوص إلا أن لكل موقف خطة مستقلة

ج ـ شمولية التخطيط

يعني مفهوم شمولية الخطة إحتواء الخطط الموضوعة على جميع الأنشطة والمتغيرات ذات العلاقة، إذ أن اقتصار الخطة على جانب معين فقط من الأنشطة من شأنه أن يعرقل امكانية تحقيق الأهداف. ثم أن عدم الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الاخرى المؤثرة في وضع الخطط وتنفيذها من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل سليم. ولذا يعد مبدأ شمولية الخطة من المبادىء الأساسية في هذا الخصوص

د ـ استمرارية التخطيط

يشير مبدأ استمرارية التخطيط إلى أن الخطط الموضوعة لا تنتهي بمجرد تحديد الأهداف ووضع الخطط، بل يعقب عملية التخطيط قيام المنظمة بتنفيذ الخطة، ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الإنحراف الحاصلة في عملية التنفيذ. لذلك فالخطط الموضوعة لا تحقق أهداف المنظمة إلا إذا اتسمت بالاستمرارية

و ـ المرونة

يتضمن مبدأ المرونة قدرة الخطط المعتمدة على إستيعاب التغيرات والمعطيات والمواقف الجديدة، واحتمالاتها، بدون إجراء تعديلات جذرية فيها. وهذا يعني امكانية

إحداث التغييرات لمواجهة المستجدات بدون أن تتكبد المنظمة نفقات إضافية ملحوظة. وتتطلب مثل هذه المرونة وضع الاحتياطيات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة وبالتالي معالجة الاحتمالات التي ترافق تنفيذ الخطط بما في ذلك ردود فعل التقسيات والأفراد تجاهها. غير أن التوكيد على المرونة لا يعني تبديل الخطط لأي سبب. فالأصل هو المحافظة على الخطط

ز ـ المشاركة في وضع الخطط

التخطيط عمل جماعي، يتطلب الإفادة من وجهات النظر المتعددة وبخاصة من العاملين في المنظمة، لأنهم يغنون الخطط بحرارة الميدان، وبالخبرات والتجارب المكتسبة وقد أصبح من الثابت الآن أن مشاركة الأفراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا، لا في مرحلة الصياغة، حسب، وإنما كذلك في مرحلة التنفيذ، لأن الأفراد يتحمسون لتنفيذ ما أسهموا بصياغته ولو أن ما أخذ من آرائهم في الصياغة كان جزئياً. وتعني المشاركة كذلك أن الخطط تعد في نسقين نازل (أهداف عريضة تفصل تدريجيا إلى المستويات الادنى، وذلك في إطار التوجيهات والتعليمات) وصاعد (صياغة الخطط بشكل أولي، من قبل المستويات الأدنى، لكي تتكثف وتتجمع وتتناسق تدريجياً، وصولاً إلى المستويات الأعلى)، وبشكل متكرر، حتى ينتهي اعداد الخطط وتعتمد للتنفيذ كما أن الخطط هي، أساساً عمل إنساني له دوافعه السلوكية المرتبطة بحوافز العمل، فهي ليست مجرد أرقام وتنبؤات كمية

ح ـ الدقــــة :

أي أن تكون الخطط دقيقة في بياناتها التي تعتمد عليها، سواء، كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية، ولابد أن تكون البيانات صحيحة وحديثة قدر المستطاع

ط ـ البساطــة :

لابد وأن تتميز الخطط الموضوعة بالبساطة وعدم التعقيد في جميع مراحلها وأجزائها وأن توضع على أسس منطقية تتفادى الارتباك والتأويل، وأن تكون واضحة الفهم من قبل المنفذين بذات المعنى الذي حدده المخطط

الاهداف الاستراتيجية في النهاية. ومن أهم سماته الأجل المتوسط، وكذلك التوكيد على تنسيق الأنشطة والفعاليات بحيث تكون خطة المنظمة متكاملة وشاملة وموحدة مع إشارة خاصة إلى حركة الإدارات الوسطى في المنظمة

3 ـ التخطيط العملياتي Operational Planning :

وهو التخطيط الذي يتضمن العمليات التشغيلية في المنظمة مع التوكيد على المستوى التنفيذي والأجل القصير. وتزداد المعلومات هنا وثوقاً وتفصيلاً كما وتترابط مع حركة الميدان وتقل تأثيرات البيئة المحيطة باتخاذ القرار

ج ـ حسب نوع النشاط في المنظمة

هناك خطط لكل نشاط رئيس في المنظمة سواء أكان هذ النشاط أساسياً أم ثانوياً فهناك خطة للإنتاج وأخرى للمشتريات وثالثة لتسويق المخرجات (المنتوجات) للجهات المستفيدة، وخطة للأفراد (القوى العاملة) وخطة مالية. وقد تكون هناك خطة للبحث والتطوير وللعلاقات العامة وكل خطة منها هي تشكيل هرمي لخطط أقل مستوى في التنظيم تغطي التقسيمات الادنى. أي أن هناك هرمية تخطيطية أفقية وعمودية داخل المنظمة الواحدة. وتتناسق هذه الخطط وتتكامل في خطة موحدة للمنظمة ككل

ثانياً ـ التخطيط الاستراتيجي

تناولت المفاهيم العسكرية والإدارية مفهومي الاستراتيجية والتكتيك بشكل واسع النطاق حتى لم يعد في كلا الاستخدامين أي فرق جوهري بينهما. فالاستراتيجية تعني المسار أو الخط العام الذي يمثل مرحلة مستقبلية طويلة الأجل، بينما يمثل التكتيك تجزئة تلك المرحلة المستقبلية إلى مديات زمنية أقصر. كما أن الاستراتيجية (Strategy) تعني وضع خطة شاملة وكاملة في الحاضر من شأنها أن تؤدي إلى حدوث تغيرات أساسية في المستقبل، مثالها تحقيق الأهداف الرئيسة للدولة أو المنظمة. وتقوم الاستراتيجية على تعبئة جميع الموارد والجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات. والعمل المستمر من أجل إكمال الاستعداد والتمكن لإجراء ذلك التغيير لتحقيق الهدف المطلوب. فالخطة الاستراتيجية تقوم على إقرار صيغ وسياسات وبرامج معينة من

شأنها أن تؤطر حركة السعي لتحقيق الهدف المطلوب. ومما يجدر ذكره بأن نتائج الخطط الاستراتيجية تختلف، في الأجل القصير وفي بعض الأحيان، عن نتائجها في الأجل الطويل بسبب المستجدات المرحلية. فمثلاً تقوم منظمة (منشأة) انتاجية بتخفيض أسعارها أو تحسين جودة منتوجاتها وتتكبد نفقات عالية جراء ذلك، بغية المنافسة مرحليا مع المنشآت الأخرى. ثم يصار إلى تغيير سياساتها البيعية في ضوء المتغيرات المستجدة في الأسواق. لذلك تعد بعض الآثار المرحلية للإتجاهات التكتيكية في إطار العمق الاستراتيجي لسياسة المنظمة مختلفة عما يستهدف له في الأجل الطويل مثل تحقيق الربحية الأعلى. وتأخذ الإتجاهات العامة لإقرار الخطط الاستراتيجية بنظر الاعتبار آفاق المتغيرات المختلفة بكل ابعادها واحتمالاتها المتوقعة. لذا ينبغي أن تتسم الخطط الاستراتيجية بالمرونة وشمولية الأبعاد، بحيث يصار إلى اعتماد إجراء التغييرات الملائمة حسب مقتضيات الضرورات المرحلية.

ومن المعروف أن هذا النوع من التخطيط يتم من قبل القيادات (الإدارة) العليا في المنظمة لتحقيق أهدافها ضمن الوضع المرغوب بها في البيئة التي نعيش فيها. وهناك درجة أعلى من عدم التأكد تحيط بهذا النوع من التخطيط. ولذلك فإن قيادة المنظمة تسعى لتصوير مشهد (سيناريو) لكل موقف مرتقب بعوامله المتفاعلة وتضع استراتيجية له تختلف عن مشهد (سيناريو) آخر ويضم السيناريو مجمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية وكذلك الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة. وعلى الرغم من سعي قيادة المنظمة للتقييم فإن الكثير من العوامل تبقى ذاتية (غير موضوعية) وخاضعة للإجتهاد. ومن الطبيعي أن يكون التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل

ويمكن تبويب الخطط الاستراتيجية عادة إلى أربعة أنواع هي

أ ـ الخطط الإستراتيجية الدفاعية :

تقوم هذه الخطط على الدفاع أو مواجهة الحالات المحتملة أو التي يتوقع حصولها، حيث أن هذه الخطط تصاغ حسب احتمالات مواجهة الحالات المضادة. وتقتضي اتباع الأساليب والسياسات التي من شأنها مواجهة الافعال المضادة في الأسواق الإستهلاكية،

مثلاً، أو ما يتعلق بالسياسات أو الأنشطة الانتاجية والتسويقية التي تضاغ للدفاع عن المنظمة

ب ـ الخطط الاستراتيجية الهجومية :

تعد هذه الخطط في ضوء تهيأة السياسات والأساليب التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة من خلال شن هجوم إستراتيجي في السوق مثل القيام بحلة إعلامية شاملة بشأن منتوج جديد أو خفض أسعاره أو تحسين جودته. وتتبع هذه الخطط في الغالب عند اشتداد المنافسة، ورغبة المنظمة في تحقيق مكانة ملائمة في السوق

ج ـ الخطط الاستراتيجية التبادلية

تعتمد هذه الخطط الاستراتيجية أسلوب التعاون بين منظمات أخرى عاملة في ذات القطاع، أو في قطاع يتكامل معه، كما هو الحال عند اعداد الخطط المشتركة مع منظمات أخرى لغرض غزو الاسواق الخارجية

د ـ الخطط الاستراتيجية الحريصة :

تقوم هذه الخطط في ضوء ردود الأفعال المرتقبة من الأطراف ذات العلاقة مع الأخذ بنظر الاعتبار تغيير تلك الاستراتيجية حسب المتغيرات المتعلقة بذلك

وتمثل الخطط الاستراتيجية بشكل عام آجالاً تاريخية طويلة. لذا يصار إلى إعداد الخطط التكتيكية التي تمثل الخطط ذات الأجل الزمني القصير وذلك بتجزئةالخطة الاستراتيجية إلى خطط قصيرة، أو ما يطلق عليه بالخطة التكتيكية (التكتيك)، ويبين الشكل رقم (20 - 1) ذلك بوضوح

المبحث الرابع

الإبـــــــداع

أولاً ـ مـفهوم الإبداع وأنواعه :

يختلف مـفـهـوم الإبداع عن الاختراع مع انهما مـفـهـومـان مترابطان فالاختراع يعني إدخـال شيء جـديد لهذا العـالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسـهم في إشباع بعض الحـاجـات الانسـانيـة. أمـا الابداع فإنه يتـضـمن قـيام منظمة ما بانتاج سلع أو خـدمـات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها. وهذا يعني إجـراء تغـييرات تكنولوجـيـة مـعـينة. وتعـد أول منظمة تـستخدم هذه التكنولوجيا الجديدة في العمل مبدعة (Innovator) وعملها هذا يعد إبداعا (Innovation) ولهذا فإن الإبداع يعبر عن طبـيـعـة التغيرات التكنولوجية الجديدة في حين أن الاختراع هو جزء من عـمليـة الابداع ذاتها. ومن خـلال مـلاحظة التطورات العلمـيـة والتكنولوجـيـة على مدار القـرن الحالي فإنه يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع على الوجه الآتي (Tushman and Moore, 1982 - 42)

أ ـ الأنظمـة المعـقـدة والتـغـييرات التكنولوجية فيها، مثل الاتصالات، ونظم الاسلحة، والصـعـود إلى القـمـر حيث أن مثل هذه العمليات تتطلب السنوات العديدة والاستـثمارات الماليـة الضـخـمـة والجـهـود الكبيرة للقيام بها. وهي تتسم بالتخطيط طويل الأجل والتكنولوجـيـا العـاليـة. ويجب أن تتـوحـد جميع الجـهـود في المراحل الأخيرة من التطور لكي يتـحـقق نجاح المشروع. ويعتمد النجاح المتحقق أيضاً على مـهـارة الإدارة التي تسـتطيع أن تميز بين المداخل الصحيحة والخاطئة بشكل أفضل ويحصل هذا النوع من الإبداع في شركـات قليلة ومتخصصة في مثل هذه المشاريع

ب ـ الإبداع الذي ينشأ عن إجـراء التـغيرات الأسـاسـيـة والمهـمـة التي تؤثر على سمات ومـعـالم المنظمة بشكل كامل. إذ يصعب التنبؤ بمثل هذا النوع من الإبداع، كما أن له القـوة الفـاعلة في التأثير على مخرجـات المنظمة. وعليه أن يمارس من قبل المخترع بشكل مستقل أو لصالح منظمة معينة

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع

ثالثاً ـ إتخاذ القرارات الجماعية الإبداعية

هناك مجموعة متنوعة من أساليب القرارات الجماعية التي تنتهجها المنظمات المعاصرة لتشجيع الإبداع، يمكن اختيار ثلاثة أساليب أساسية منها هي

أ ـ أسلوب الجماعة الإسمية

يستعمل أسلوب الجماعة الإسمية (Nominal Group Technique, NGT) لتشخيص المشكلات المنظمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها. ويطلق مصطلح «إسمية» على جماعة من الافراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع اعضائها ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (9 - 6) فرداً، يجلسون حول منضدة. وعندما تطرح عليهم المشكلة، يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره. والغرض من ذلك هو خلق «الضغط الابداعي»، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة. ويندفعون لطرح الحلول

ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة (سبورة) أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل. وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الاخرين. وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل

ب ـ أسلوب دلفي Delphi Technique :

يكون التفاعل بين أعضاء الجماعة هنا أقل مما يحصل في الأسلوب الأول اعلاه. فالجماعة تتكون من متخصصين في الموضوع المطروح، من العاملين في المنظمة، أو من خارجها، وترسل إليهم استبيانات يطلب فيها رأيهم بشأنها، وإعادتها إلى الفريق

(هـ) اعطاء إشعار مسبق للجماعة حول عقد الجلسة

(و) منع وجود مراقبين، إذ أن كل الحاضرين يجب أن يشتركوا بالجلسة فعلاً

(ز) تفاوت خبرات المشاركين من حيث تعرض بعضهم لتجربة العصف الذهني سابقاً.

ثانياً ـ خصائص القائد :

(أ) هو عضو في الجلسة وأكثرهم انشغالاً بها

(ب) يسهم في تقديم الأفكار عندما يتباطىء التدفق الفكري

(جـ) يجب أن يشجع أية فكرة، ولا يقلل من أهمية أي منها

(د) لا يصدر الأحكام حول الأفكار أثناء الجلسة

(هـ) التجربة السابقة مهمة في تطوير قدرات القائد

ثالثاً ـ بعض فنون لعبة العصف :

(أ) تقييم نجاح الجلسة بمعيار عدد الأفكار، ثم إمكانية تنفيذها في المستقبل

(ب) اختيار الموقع المناسب لغرفة (قاعة) الجلسة، بعيداً عن واقع العمل

(ج) معالجة الأفراد الذين يحاولون احتكار تقديم الأفكار

(د) ترقيم الافكار، وترقيم اعادة الصياغات على الأوراق التي تعلق على الجدران

(هـ) عدم تحديد وقت إنتهاء الجلسة

رابعاً ـ التقييم :

(أ) أهمية تقييم نتائج الجلسة في ضوء أهدافها

(ب) أهداف التقييم

1 ـ التوصل إلى عدد من الأفكار الجيدة لغرض التنفيذ

2 ـ إظهار التصميم على تنفيذ بعض الأفكار أمام المشاركين

3 ـ الانتظار ليوم أو يومين بعد الجلسة، ثم يجري التقييم

4 ـ هناك أسلوبان لتقييم النتائج، أولهما، من قبل جميع المشاركين، حيث يطلب إليهم اختيار (10%) من الأفكار، باعتبارها أفضل الافكار. كما يطلب اليهم اختبار (15 - 10) فكرة متطرفة. أما الأسلوب الثاني فهو التقييم من قبل فريق منتخب من قبل اعضاء الجماعة، يتولى تبويب الأفكار بمجموعات متجانسة، واختيار (10%) منها كأفكار جيدة، وكذلك (15 - 10) فكرة متطرفة

خامساً ـ إستمرار الاتصال باعضاء الجماعة

(أ) اعلام الاعضاء بالنتائج النهائية

(ب) اعلام الاعضاء بتنفيذ بعض الأفكار في الواقع العملي

ثانياً - المراجع الأجنبية

1. Aaker, O., Strategic Market Management. New York, N.Y.: John Wiley and Sons, 1988.
2. Adams, T., The Business of Business. San Francisco, Cal. Canfield Press, 1986.
3. Agarwal, R., Organization and Management. New Delhi Tata Mcgraw-Hill Co., 1992.
4. Allport, G., Becoming Basic Coniderations for a Psychology of Personality. New Haven, Conn. Yale University Press.
5. Argyris, C., Executive Leadership. New York, N.Y Harper and Row.
6. ———, ———, Organization and Innovation. Homewood, Ill. Irwin - Dorsey.
7. ———, ———, Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness. Homewood, Ill. Irwin - Dorsey, 1992.
8. ———, ———, Integrating the Individual and the Organization. New York. N.Y John Wiley and Sons.
9. Atkinson, J., An Introduction to Motivation. Princeton, N.J. Van Nostrand.
10. Barnard, C., The Functions of the Executive. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
11. ———, ———, Organization and Management. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1956.
12. Bass, B., Organizational Psychology. Boston, Mass. Allyn and Bacon, Inc., 1969.
13. Bendix, R., Work and Authority in Industry. New York, N.Y. Macgraw-Hiill Book Co., 1966.

14. Blau, M., The Dynamics of Bureaucracy. Chicago, I l l. : University of Chicago Press.

15. ———, ———, and R. Schonherr, The Structure of Organizations. New York, N.Y. : Basic Books, Inc., 1971.

16. Bross, I., Design for Decision. New York, N.F. Free Press, 1953.

17 Brown, J., The Social Psychology of Industry. Middlesex, Penguia Books.

18. Brown, W., Explorations in Management. London Heineman, 1969.

19. Cartwright, D., and A. Zander (eds.) Formal Organization: A Systems Approach. Homewook, III. Irwin, Inc.

20. Cherry, C., On Human Communication. New York, N.Y. John Wiley and Sons.

21. Cyert, R., and march, J., A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.Y Prentice-Hall.

22. Claude, S., (ed.), The History of Management Thought. Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, Inc.

23. Cribbin, J., Effective Managerial Leadership. New York, N.Y American Management Association.

24. Cummings, T., Systems Theory for Organization Development. London, John Wiley and Sons, 1980.

25. Cussow, D., The New Merger Came ; New York, N.Y Mcgrew-Hill Book Co.

26. Davis, Kingsley, Human Society. New York, N.Y Collier-Macmillan, 1999.

27. Davis, R., The Fundamentals of Top Management. New York, N.Y.
Dessler, G., Organization and Management A Contingency

28. Approach. Englewood Cliffs, N.J. Prentice - Hall, Inc.

29. Drucker, P., Concept of the Corporation. Boston, Mass., Beacon Press, 1960.

30. Etzioni, A., (ed.), A Sociological Reader on Complex Organizations. New York, N.Y Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969.

30. Robbins, Stephen P "Organization Theory Structure, Design and applications, 2nd ed, Englewood Cliffs, N. J Prentice - Hall, 1993.

نظرية المنظومة



